

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
MESTRADO EM CONTABILIDADE
LINHA DE PESQUISA: CONTABILIDADE GERENCIAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**MODELAGEM DO *PUBLIC VALUE SCORECARD* COMO INSTRUMENTO DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO
SETOR**

SAYURI UNOKI DE AZEVEDO

CURITIBA
2012

SAYURI UNOKI DE AZEVEDO

**MODELAGEM DO *PUBLIC VALUE SCORECARD* COMO INSTRUMENTO DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO
SETOR**

CURITIBA

2012

SAYURI UNOKI DE AZEVEDO

**MODELAGEM DO *PUBLIC VALUE SCORECARD* COMO INSTRUMENTO DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO
SETOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de mestre. Programa de mestrado de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Simone Bernardes Voese

CURITIBA

2012

Ao meu esposo, Rodney, e à minha mãe, Akiko.

Ao meu irmão, Diego, e à minha tia Verônica.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de honrar a Deus com esta dissertação, pois, por intermédio e capacitação Dele, foi possível concluir este estudo.

Agradeço ao meu esposo, Rodney Chuver, minha mãe, Akiko Alice, e meu irmão, Diego Unoki, que foram muito compreensivos, apoiaram-me durante todo o percurso e entenderam a importância deste trabalho, permitindo-me, muitas vezes, ausentar-me do convívio familiar. Muito obrigada por tudo.

Agradeço à minha tia Verônica Mazza, que me incentivou a cursar o mestrado e contribuiu com sugestões e questionamentos no decorrer de todo o processo, dando-me sempre o apoio necessário. Também agradeço à minha cunhada, Rose, pelo apoio durante as pesquisas. Ao meu avô Ary Guimarães e meu pai, Fábio Azevedo, que me ajudaram nesta trajetória.

À minha orientadora, Prof^a. Dr.^a Simone Bernardes Voese, que durante todo o curso foi atenciosa e colaborativa, dirimindo minhas dúvidas e orientando esta dissertação. Apesar de se tratar de uma relação orientador-orientando, também me norteou na vida acadêmica e profissional. Levo para sempre esta amizade e os ensinamentos transmitidos.

Agradeço a cada um dos professores que fazem parte do corpo docente do programa de Mestrado em Contabilidade da UFPR, ressaltando a Prof. Dr.^a Márcia Bortolucci Espejo, Prof. Dr. Romualdo Douglas Colauto, Prof. Dr. Lauro Brito de Almeida e Prof. Dr. Luiz Panhoca, que estiveram mais presentes em minha vida acadêmica durante o mestrado, com orientações e conselhos valiosos.

Gostaria de fazer um agradecimento especial ao Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro e Prof. Dr. Paulo Mello Garcias por disponibilizarem de seu tempo para me proporcionarem conhecimento e sugestões acerca da minha dissertação, participando das bancas de qualificação e de defesa.

Aos amigos que fiz durante o mestrado fica aqui meu muito obrigada por todo o apoio e força para persistir neste caminho. Sobretudo, deixo meus agradecimentos à grande amiga Joyce Tonin, com quem pude compartilhar os sentimentos durante o curso — a levarei sempre comigo —, às amigas Jazmin Figari e Leila Arruda, pelas

experiências profissionais compartilhadas, e aos amigos Renata Trombelli e Ramon Benassi, pelas parcerias de estudo. Ao amigo Henrique Portulhak, com quem pude discutir sobre o tema deste estudo, e, além disso, deixo meu tributo ao amigo Eliceu Pedroso Jr (*in memoriam*), apesar do pouco tempo entre nós.

A CAPES e a REUNI, pelo apoio financeiro dado nesse período, assim como à Fundação Ecumênica de Proteção ao Excepcional, pela possibilidade de realização da pesquisa nessa organização.

"E todos hão de ver, quão grande é o meu Deus"

Soraya Moraes

RESUMO

A mensuração dos resultados do desempenho dos gestores e de entidades do Terceiro Setor auxilia para um ambiente mais factível e produtivo, pois possibilita demonstrar sua eficiência em relação aos fins sociais que deseja atingir. Em entidades sem fins lucrativos, como ocorre com organizações do Terceiro Setor, o gerenciamento de serviços requer a medição e identificação dos indicadores que são fundamentais para o sucesso gerencial. Moore (2003) propõe o *Public Value Scorecard* em vez do uso do *Balanced Scorecard* (BSC) no setor público e em entidades sem fins lucrativos. Assim, o *Public Value Scorecard* usado no Terceiro Setor adota uma série de *Public Values*, em vez de fundamentar-se em informações de custo ou lucro, como ocorre no *Balanced Scorecard*. Este estudo busca propor um sistema de avaliação de desempenho sustentado no modelo conceitual *Public Value Scorecard* para uma organização social sem fins lucrativos. A presente pesquisa utiliza como teoria que sustenta o estudo a Teoria Institucional, em específico, a primeira parte do processo de Institucionalização de Burns e Scapens (2000), denominada Codificação. O estudo possui abordagem qualitativa e a estratégia de pesquisa baseia-se em um estudo de caso. Alicerçado no construto Avaliação de Desempenho, esta pesquisa divide-se em três categorias: (1) Missão Social; (2) Legitimidade e Suporte; e (3) Capacidade Operacional. A Missão Social possui como variável os indicadores não financeiros, enquanto que as demais categorias possuem tanto os indicadores não financeiros como os financeiros como variáveis. O percurso metodológico baseia-se em: (1) entrevistas semiestruturadas fundamentadas no modelo de avaliação de desempenho do *Public Value Scorecard* com o Presidente e a Gerente Administrativa da organização, seguido por um *feedback* das respostas, bem como entrevista semiestruturada com um representante de cada área, também da contábil, examinadas por meio da análise de discurso para validação dos indicadores criados; e (2) pesquisa documental para coleta de dados de avaliação de desempenho junto aos relatórios da Organização, com análise de conteúdo. O resultado desta pesquisa foi a proposta de um Sistema de Avaliação de Desempenho construído para cada uma dos três componentes do *Public Value Scorecard*, passíveis de serem avaliados de forma segregada e de atribuir-se pesos diferenciados para cada componente (Missão Social; Legitimidade e Suporte; Capacidade Operacional).

Palavras-chave: Public Value Scorecard; Avaliação de Desempenho; Terceiro Setor.

ABSTRACT

The measurement results of the performance of managers and the organization of the Third Sector permeates a more feasible and productive, being able to demonstrate their efficiency in relation to social goals you want to achieve. In nonprofits, as organizations of the Third Sector, service management requires the measurement and identification of indicators that are critical to managerial success. Moore (2003) proposes the Public Value Scorecard instead of using the Balanced Scorecard (BSC) in the public sector and nonprofits. Thus, the Public Value Scorecard used in the Third Sector has adopted a series of Public Values, rather than be based notions of cost or profit as in the Balanced Scorecard. This study attempts to propose a system of performance evaluation, sustained in the conceptual model Public Value Scorecard for a nonprofit social organization. This research uses as theory underpinning the study Institutional Theory, in particular the first part of the process of institutionalization of Burns and Scapens (2000), Encoding. The study has a qualitative approach and strategy is based on a case study. Building on the construct Performance Evaluation, this research is divided into three categories: (1) Social Mission, (2) Legitimacy and Support, and (3) Operational Capability. The Social Mission has variable non-financial indicators, while other categories have both non-financial indicators such financial indicators as variables. The methodological approach is based on: (1) semi-structured interviews based on the model of performance evaluation of the Public Value Scorecard with the President and the Administrative Manager of the organization, followed by a feedback responses, as well as semi-structured interview with a representative of each area and also of the accounting, analyzed through discourse analysis to validate the indicators created, and (2) documentary research to collect data for performance evaluation reports to the Organization along with content analysis. The result of this research is the proposal of a Performance Evaluation System built for each of the three components of the Public Value Scorecard, which can be evaluated in a separate manner and to assign different weights for each component (Social Mission; Legitimacy and Support; Operational Capability).

Key-words: Public Value Scorecard; Performance Measurement; Third Sector.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1- Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho. | 22 |
| Figura 2 - Triângulo estratégico do <i>Public Value Scorecard</i> | 40 |
| Figura 3 - Estrutura do Public Value Scorecard para prestação de contas e gestão de desempenho. | 41 |
| Figura 4 - Exemplo relacionado à Missão da organização. | 43 |
| Figura 5 - Desenho da pesquisa. | 51 |
| Figura 6 – Desenho da metodologia utilizada na coleta de dados. | 52 |
| Figura 7 – Procedimentos da análise dos dados e evidências. | 54 |
| Figura 8 - Organograma geral FEPE. | 58 |
| Figura 9- Indicadores dos elementos de cada componente do <i>Public Value Scorecard</i> | 63 |
| Figura 10 - Definição dos objetivos estratégicos a partir da Missão Social. | 68 |
| Figura 11 - Indicadores para realizar diagnóstico na área da saúde. | 70 |
| Figura 12 - Indicadores para realizar prevenção na área da saúde. | 72 |
| Figura 13 - Indicadores para realizar atendimento clínico e pedagógico para o desenvolvimento de pessoas com deficiência. | 76 |
| Figura 14 - Relações de Diversificação de Financiador. | 81 |
| Figura 15 - Papéis dos Voluntários e Diversificação. | 83 |
| Figura 16 - Visibilidade, Legitimidade com o Público em Geral. | 84 |
| Figura 17 - Relações com os Reguladores do Governo. | 85 |
| Figura 18 - Reputação com a Mídia. | 87 |
| Figura 19 - Credibilidade com os Atores da Sociedade Civil. | 89 |
| Figura 20 - Resultados Organizacionais. | 91 |
| Figura 21 - Produtividade e Eficiência. | 93 |
| Figura 22 - Integridade Financeira. | 96 |
| Figura 23 - Moral, Capacidade e Desenvolvimento da Equipe. | 100 |
| Figura 24 - Moral, Capacidade e Desenvolvimento dos Parceiros. | 102 |
| Figura 25 - Aprendizado e Inovação Organizacional. | 104 |
| Figura 26 - Exemplo cálculo de desempenho. | 105 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

| | |
|--------|--|
| APAE | Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais |
| BSC | Balanced Scorecard |
| CBS | Comparative Business Scorecard |
| CEBAS | Certificado de Entidade de Beneficência e Assistência Social |
| CEMPRE | Cadastro Central de Empresas |
| CNAS | Conselho Nacional de Assistência Social |
| EIM | Erro Inato do Metabolismo |
| FEPE | Fundação Ecumênica de Proteção ao Excepcional |
| MDS | Ministério do Desenvolvimento Social |
| NIE | New Institutional Economics |
| NIS | New Institutional Sociology |
| OIE | Old Institutional Economics |
| PSS | Public Sector Scorecard |
| PVS | Public Value Scorecard |
| RDA | Recomendações Diárias |
| SMART | Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique |
| SUS | Sistema Único de Saúde |
| UFPR | Universidade Federal do Paraná |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|------------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 | PROBLEMA DE PESQUISA | 14 |
| 1.2 | OBJETIVOS DA PESQUISA | 16 |
| 1.2.1 | OBJETIVO GERAL | 17 |
| 1.2.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 17 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA DO ESTUDO | 17 |
| 1.4 | ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO | 18 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 20 |
| 2.1 | AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA GERENCIAL | 20 |
| 2.2 | <i>PUBLIC VALUE SCORECARD</i> | 27 |
| 2.2.1 | ESTADO DA ARTE DO <i>PUBLIC VALUE</i> | 27 |
| 2.2.2 | DEFINIÇÃO DO <i>PUBLIC VALUE SCORECARD</i> | 38 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 48 |
| 3.1 | CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA | 48 |
| 3.2 | TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS E EVIDÊNCIAS | 52 |
| 3.3 | PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS E EVIDÊNCIAS | 54 |
| 4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS | 56 |
| 4.1 | APRESENTAÇÃO DA FUNDAÇÃO ECUMÊNICA DE PROTEÇÃO AO EXCEPCIONAL(FEPE) | 56 |
| 4.2 | SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 62 |
| 4.2.1 | MISSÃO SOCIAL - CRIAR <i>PUBLIC VALUE</i> | 64 |
| 4.2.2 | LEGITIMIDADE E SUPORTE - EXPANDINDO SUPORTE E AUTORIZAÇÃO | 78 |
| 4.2.3 | CAPACIDADE OPERACIONAL - CONSTRUINDO CAPACIDADE OPERACIONAL | 89 |
| 4.2.4 | MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM O SISTEMA PROPOSTO | 104 |
| 4.3 | ANÁLISE CRÍTICA DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 106 |
| 5 | CONCLUSÕES | 112 |
| 5.1 | LIMITAÇÕES DA PESQUISA | 114 |
| 5.2 | SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS | 115 |
| | REFERÊNCIAS | 116 |
| | APÊNDICES | 125 |

1 INTRODUÇÃO

As organizações do Terceiro Setor estão ocupando destaque nas sociedades contemporâneas devido ao seu crescimento e importância. Silva (2010) relata que, nos anos de 1980, no Brasil, havia 44 mil organizações atuando. Esse número, em 2010, ultrapassa 550 mil organizações (IBGE, 2010). Tal crescimento justifica-se pela necessidade de auxílio em questões sociais, bem como pelo fato de essas organizações terem que assumir funções que empresas privadas, constituídas pelo Segundo Setor, ou o Governo (Primeiro Setor), não conseguem realizar.

Comparando-se aos Estados Unidos e Europa, em que o Terceiro Setor movimenta cerca de 6% do PIB (SETOR 3, 2012), no Brasil, o Terceiro Setor movimenta cerca de 12 bilhões de reais por ano, o equivalente a 1,2% do PIB brasileiro (BRITO; CARDOSO, 2010).

As organizações do Terceiro Setor constituem-se como entidades sem fins lucrativos e não governamentais, cujo objetivo é melhorar a qualidade de vida das pessoas, prestando serviços de extrema importância, auxiliando, assim, a população sob diversas perspectivas de cunho social.

Estas organizações desenvolvem atividades de caráter beneficente, filantrópico, caritativo, religioso, cultural, educacional, científico, artístico, literário, recreativo, de proteção ao meio ambiente, esportivo, além de outros serviços, objetivando sempre a consecução de fins sociais (OLAK; SLOMSKI, 2008, p. 24).

Para ser considerada pertencente ao Terceiro Setor, a entidade precisa ser constituída legalmente, ser privada e sem fins lucrativos, autoadministrada e voluntária, ou seja, formada livremente por qualquer pessoa ou grupo de pessoas. Essas entidades devem atuar, juntamente com os setores público e privado, no fornecimento de emprego, educação, saúde e assistência social, habitação e políticas (IBGE, 2010).

As entidades do Terceiro Setor correspondem a três figuras jurídicas no novo Código Civil: associações, fundações e organizações religiosas. De acordo com o art. 53 do novo Código, regido pela Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, elas

constituem-se pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos (BRASIL, 2002).

As fundações são criadas por um instituidor, mediante escritura pública ou testamento, a partir de uma dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la.

As organizações religiosas foram consideradas como uma terceira categoria por meio da Lei nº 10.825, de 22 de dezembro de 2003. Essa lei as estabeleceu como pessoa jurídica de direito privado. Anteriormente, elas se enquadravam como associações (BRASIL, 2003).

As associações, por sua vez, nos termos do artigo 53 do Código Civil, contituem-se como entidades de direito privado e personalidade jurídica, formadas pela união de pessoas que se organizam sem necessidade de direitos ou obrigações recíprocos, em prol de um fim não econômico, e regidas por um estatuto social (BRASIL, 2002).

Conforme dados do IBGE (2010), foram identificadas 556,8 mil entidades cadastradas no Cadastro Central de Empresas, CEMPRE, como entidades sem fins lucrativos. Dessas, 52,2%, ou seja, 190,7 mil são Fundações privadas e Associações sem fins lucrativos.

As Fundações privadas e Associações sem fins lucrativos estão distribuídas por região. No Sudeste, concentram-se praticamente as mesmas proporções de 44,2% de organizações e 42,1% da população brasileira. Em segundo lugar, figura a região Nordeste, com 22,9% dessas instituições, o que representa uma proporção pouco menor do que a da população (27,8%). A região Sul ocupa o terceiro lugar tanto em número de instituições quanto em número de habitantes. No entanto, nesse caso, as proporções se diferenciam, evidenciando uma concentração mais acentuada das entidades. Nessa região, encontram-se 21,5% das entidades e apenas 14,4% da população. Por fim, na região Norte, estão 4,9% das entidades e 8,3% dos brasileiros (IBGE, 2010).

Por não terem fins lucrativos, as entidades do Terceiro Setor dependem de recursos financeiros e humanos. Muitas vezes, os humanos são voluntários e os financeiros provêm de doações de pessoas. Esses recursos auxiliam na manutenção e desenvolvimento de atividades.

Para que as entidades do Terceiro Setor realizem suas ações, existe a movimentação de um valor significativo de recursos, como citado por Brito e Cardoso (2010). Mesmo assim, a dificuldade de arrecadação ainda é um problema evidente nesse setor, pois muitos recursos são públicos e requerem que as organizações cumpram determinadas normas para poder manter o seu recebimento do auxílio. Isso faz com que não haja mais espaço para o "caráter amador da gestão financeira" (CARVALHO, 2009, p. 16).

O financiamento realizado para empresas do Terceiro Setor, seja público ou privado, requer ótima aplicação dos recursos. É necessário, portanto, que o gerenciamento seja adequado e contemporâneo, com rigoroso controle, registro e mensuração de todas as ações realizadas (LAFFIN *et al.*, 2002).

No segmento filantrópico, as organizações que detêm o Certificado de Entidade de Beneficência e Assistência Social (CEBAS) têm garantido reconhecimento oficial e tratamentos fiscais específicos. Em virtude de serem instituições privadas e terem o direito a isenções fiscais, as organizações do Terceiro Setor necessitam de fiscalização quanto ao seu fim social e resultados atingidos. Os órgãos responsáveis pela fiscalização das entidades sem fins lucrativos são o Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), que é vinculado ao Ministério do Desenvolvimento Social (MDS), e os Ministérios da Educação e da Saúde (MILANI FILHO, 2009), além do Tribunal de Contas, caso recebam recursos públicos.

A credibilidade de uma organização perante seus mantenedores e potenciais doadores é extremamente relevante (GLAESER, 2003). A transparência e a presença de mecanismos de gestão são elementos a serem aprimorados no Terceiro Setor. Independentemente do segmento, as organizações filantrópicas podem utilizar modelos avaliativos de *performance* próprios ou fundamentados em outros já existentes (MILANI FILHO, 2009).

A importância do Terceiro Setor não está ligada apenas à questão da filantropia e caridade, mas também à busca de formas de autossustento, a fim de que possam trazer melhor qualidade de vida à sociedade de um modo geral (BORBA, BORSA; ANDREATTA, 2001).

A superação de eventuais problemas depende do correto gerenciamento de informações. Além de isso colaborar na garantia de isenções fiscais previstas em

legislações que regulamentam o setor, o fato de transmitir transparência e credibilidade para a sociedade é importante para o recebimento de doações e auxílio do governo.

Nesse sentido, o Terceiro Setor busca demonstrar seus recursos, despesas e resultados obtidos, de forma a elucidar sua eficiência no cumprimento das metas. Procura, ainda, apresentar suas demonstrações livres de fraudes e com provas concretas de resultados eficientes dos recursos obtidos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A relevância dos diferentes conjuntos de indicadores para a avaliação de desempenho provém da necessidade de informação dos diversos atores (*stakeholders*) e de ações distintas. Isso remete a relatórios de desempenho que contenham indicadores os quais possam ser avaliados tanto de forma agregada como de forma desagregada, demonstrando o desempenho de maneira geral (de toda a organização) ou específica (de um determinado setor), para poder atender a todas essas diferentes audiências e clientelas (VIACAVA *et al.*, 2004).

Souza *et al.* (2008) esclarecem que um modelo de gestão pressupõe a ação planejada e transparente, mediante o cumprimento de metas, que deverão ser constantemente mensuradas. A possibilidade de viabilização desse modelo está em uma contabilidade gerencial alimentada por padrões estabelecidos no planejamento. Dessa forma, a mensuração dos resultados do desempenho dos gestores e da entidade auxilia para um ambiente mais factível e produtivo, pois possibilita demonstrar sua eficiência econômica, por meio do seu resultado.

A avaliação de desempenho das entidades do Terceiro Setor deve ter como foco uma dicotomia de medidas: financeiras *versus* não financeiras, tendo, portanto, a flexibilidade para escolher o portfólio de medidas e controle.

Avaliar o desempenho de forma a refletir todas as dimensões da atividade gerencial auxilia na inclusão de um conjunto diversificado de medidas de desempenho para avaliação e recompensa dos gestores (VEEN-DIRKS, 2010).

O controle de gestão das empresas, baseado em uma maior diversidade de medidas de desempenho (ou seja, medidas operacionais, estratégicas, financeiras e

não financeiras), é beneficiado quando as medidas operacionais refletem os direcionadores do desempenho financeiro futuro (ITTNER; LARCKER, 2002).

Milgrom e Roberts (1995) afirmam que um conjunto diversificado de medidas de desempenho pode ser completo e possuir critérios de mensuração complementares. Se essas medidas, contudo, não refletirem a necessidade principal da organização, acarretará um desempenho inferior.

De uma perspectiva de sistemas semelhantes, Scherer-Warren (2002) argumenta que as políticas de gestão bem sucedidas refletem interdependência e complementaridade de recursos.

Nesse aspecto, os indicadores de desempenho financeiros e não financeiros são relevantes entre os diversos tipos de organizações. A utilização de ambos os tipos de indicadores permite ampliar o foco de avaliação de desempenho, pois abrange uma gama maior de parâmetros. Em geral, as medidas de desempenho financeiras não refletem completamente a organização. Assim, criar boas perspectivas de medidas não financeiras também se faz importante para uma avaliação eficaz do desempenho (INDJEJIKIAN, 1999).

Em entidades sem fins lucrativos, como ocorre com as organizações do Terceiro Setor, o gerenciamento de serviços requer a medição e identificação dos indicadores que são fundamentais para o sucesso gerencial.

Visando à concepção de um modelo para avaliação de desempenho em organizações sem fins lucrativos e/ou públicas, o professor Mark Moore, da Universidade de Harvard, criou o *Public Value Scorecard* (PVS), fundamentado no conceito de *Public Value*.

Segundo Moore (2003), o *Public Value Scorecard*, em organizações do Terceiro Setor e Setor Público, retrata o que foi atingido em prol de produzir resultados sociais de grande impacto, tendo um foco amplificado em relação ao desempenho financeiro. Por isso, propõe o uso do *Public Value Scorecard* em vez do *Balanced Scorecard* (BSC) nesses segmentos.

Além disso, como a instituição do PVS tem foco em desempenho, os funcionários individuais são livres para buscar e propor novas ideias sobre como melhorar o funcionamento da organização, em termos de eficiência e/ou serviços.

O *Public Value Scorecard* adota uma série de *Public Values* e alinha-se mais nitidamente com a necessidade de organizações públicas e sem fins lucrativos. Ele contribui com a sociedade, sem se preocupar de forma enfática e/ou exclusiva com o desempenho financeiro das organizações ou posição competitiva (ZHANG; WANG, 2010). As metas financeiras no setor público ou em organizações sem fins lucrativos constituem meios e não um fim, uma vez que essas organizações possuem ambições sociais relevantes

O foco do modelo do *Public Value Scorecard* sustenta-se em três premissas, sendo a missão social da organização uma delas. Essa se concentra na questão-chave do que constitui o valor supremo que a organização pretende produzir.

Outra premissa consiste na legitimidade e suporte, que têm sua atenção focada em suporte e autorização frente aos serviços, incluindo, dessa forma, financiadores como o governo e outros contribuintes.

O terceiro componente do modelo de Moore é a capacidade operacional, que enfoca a capacidade da empresa em atingir os objetivos desejados. Não é considerada apenas a capacidade organizacional que envolve a integridade financeira e aprendizagem organizacional, mas também a capacidade dos parceiros, colaboradores e coprodutores.

Assim, diante das argumentações expostas, a questão norteadora da presente investigação assim se intitula: **Quais as características fundamentais de um modelo de avaliação de desempenho fundamentado no *Public Value Scorecard* em uma organização social sem fins lucrativos?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para fins de atendimento da questão de pesquisa norteadora deste estudo, faz-se necessário definir seu objetivo geral e, sequencialmente, seus objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Propor um sistema de mensuração e avaliação de desempenho sustentado no modelo conceitual *Public Value Scorecard* para uma organização social sem fins lucrativos.

1.2.2 Objetivos específicos

Constituem-se objetivos específicos da pesquisa:

- Caracterizar o Terceiro Setor, em especial as organizações sociais sem fins lucrativos.
- Propor os indicadores de desempenho financeiros e não financeiros sustentados no modelo conceitual *Public Value Scorecard* a serem aplicados em uma organização social sem fins lucrativos, para possibilitar a mensuração e avaliação de desempenho.
- Definir métricas adequadas para os indicadores propostos de mensuração e avaliação de desempenho que são sustentados no *Public Value Scorecard*.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Uma série de fatores concorre para a importância da investigação proposta no presente estudo. Inicialmente, esta pesquisa é relevante para as organizações sem fins lucrativos, devido à necessidade de evidenciar seu desempenho para a sociedade, Governo, contribuintes e financiadores. Dessa forma, o *Public Value Scorecard* é proposto como inovação, buscando-se analisar a viabilidade de um processo de implantação desse modelo conceitual para avaliação de desempenho.

Noordegraaf e Abma (2003) relatam que a avaliação de desempenho pode ser rastreada, assim os praticantes buscam a transparência e eficácia dos sistemas administrativos por meio da introdução da medição racional.

Em adição, o estudo busca contribuir para o meio acadêmico, principalmente frente ao desconhecimento de pesquisas no Brasil utilizando-se do *Public Value Scorecard* para fundamentação do sistema de avaliação de desempenho em uma organização do Terceiro Setor.

Também contribui para a sociedade, em razão da importância e responsabilidades que as entidades sem fins lucrativos têm para o Brasil com seus projetos sociais. Elas auxiliam a sociedade com ações que, muitas vezes, caberiam ao Governo.

Há necessidade de essas entidades não só divulgarem, mas avaliarem e gerirem seus resultados organizacionais a fim de manterem sua existência com o recebimento de recursos e manutenção da transparência e confiança, pois precisam evidenciar que estão atingindo o resultado social que perseguem.

Williams e Shearer (2011) ressaltam que o quadro de valor social não deriva de uma tradição de investigação particular e há poucos estudos sob a forma de pesquisa empírica. Segundo os autores, a tarefa para os futuros pesquisadores deve consistir na definição dos conceitos centrais e dos argumentos que compõem o *Public Value*, procedendo a investigações empíricas e testes.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em cinco seções.

A seção introdutória contém questão e objetivo de pesquisa, justificativa para sua realização, delimitações do estudo e indicação da estrutura do trabalho. Na sequência, tem-se o referencial teórico que suporta a investigação, sendo abordados os arcabouços teóricos centrais e essenciais à exploração da problematização pesquisada.

Nessa vertente, a segunda seção busca expor sobre Avaliação de Desempenho como ferramenta gerencial e aborda o *Public Value Scorecard*. Além disso, há uma revisão dos estudos sobre o tema realizados no mundo.

Os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento do estudo estão descritos na terceira seção, sendo explicitados itens como classificação da pesquisa, construtos e procedimentos adotados, coleta e análise dos dados.

A seção quatro apresenta o estudo realizado e a análise e discussão dos resultados obtidos.

Finalmente, a seção cinco evidencia as devidas conclusões do estudo, seguidas das limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A plataforma teórica foi desenvolvida em três tópicos, sendo o primeiro referente à descrição da avaliação de desempenho como ferramenta gerencial, seguido da contextualização sobre o *Public Value Scorecard* e, finalmente, a Teoria Institucional, que completa o embasamento do presente estudo.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA GERENCIAL

O resultado atingido na organização deve ser avaliado com o intuito de averiguar a satisfação com o desempenho alcançado. Otlvelre-Castro, Lima e Veiga (1996) entendem que os resultados parciais e finais das avaliações são utilizados pela organização para melhorar seus níveis de desempenho, os quais podem ser influenciados por diversos fatores organizacionais, individuais e relacionadas ao ambiente.

A avaliação de desempenho possui duas principais funções: (1) Facilitadora de decisão; e (2) Influenciadora de desempenho. Ao desempenhar um papel de facilitadora de decisão, potencializa e impacta na melhora da decisão a partir do fornecimento de informações ao gestor. Como influenciadora de desempenho, trata-se do impacto da informação na resolução de problemas de controle organizacional, permitindo a gerentes e funcionários atitudes organizacionalmente desejáveis (DEMSKI; FELTHAM, 1976, *apud* VEEN-DIRKS, 2010).

O planejamento do trabalho e a definição de expectativas devem ser monitorados continuamente para investigar o desenvolvimento da capacidade de execução e o alcance do que foi previamente definido no planejamento da organização. Consequentemente, é necessária a realização de avaliação de desempenho periódica, possibilitando a recompensa pelo bom desempenho e/ou medidas corretivas quando não atingido o planejamento (BROADBENT; LAUGHLIN, 2009).

Para isso, as medidas de avaliação de desempenho têm de auxiliar a gestão da empresa, devendo englobar tanto aspectos quantitativos como qualitativos, além

de incluir aspectos comportamentais, visando atestar que os objetivos do avaliado foram alcançados.

Segundo Pereira (2001), esses aspectos podem ser: 1) desempenho divisional ou das áreas da organização e 2) desempenho individual ou funcional.

O desempenho divisional refere-se à geração de resultados pelas atividades desenvolvidas nas áreas de responsabilidade de seus respectivos gestores. Já o individual trata das atividades relacionadas aos cargos ou funções ocupados pelos gestores que devem ser avaliados (PEREIRA, 2001).

Segundo Veen-Dirks (2010), a avaliação de desempenho pode ser potencializada se acontecer periodicamente, como forma de auxiliar a tomada de decisão.

Informações que alicerçam a tomada de decisão, quando permitem aos usuários estruturarem prognósticos de resultados passados, eventos presentes e projeções futuras na confirmação ou correção de expectativas, fazem com que a decisão seja informativa ou relevante. Além disso, a capacidade de extrair metas congruentes das informações de desempenho facilita e influencia a tomada de decisão.

Medidas de avaliação de desempenho financeiro possuem características que auxiliam na explicação de sua relevância, mas também é importante a sua utilização em conjunto com medidas não financeiras (INDJEJIKIAN, 1999 *apud* VEEN-DIRKS, 2010).

Nessa perspectiva, Otlvelre-Castro, Lima e Veiga (1996) apresentam os fatores que podem influenciar o desempenho no trabalho e, conseqüentemente, o desempenho organizacional, conforme pode ser observado na Figura 1.

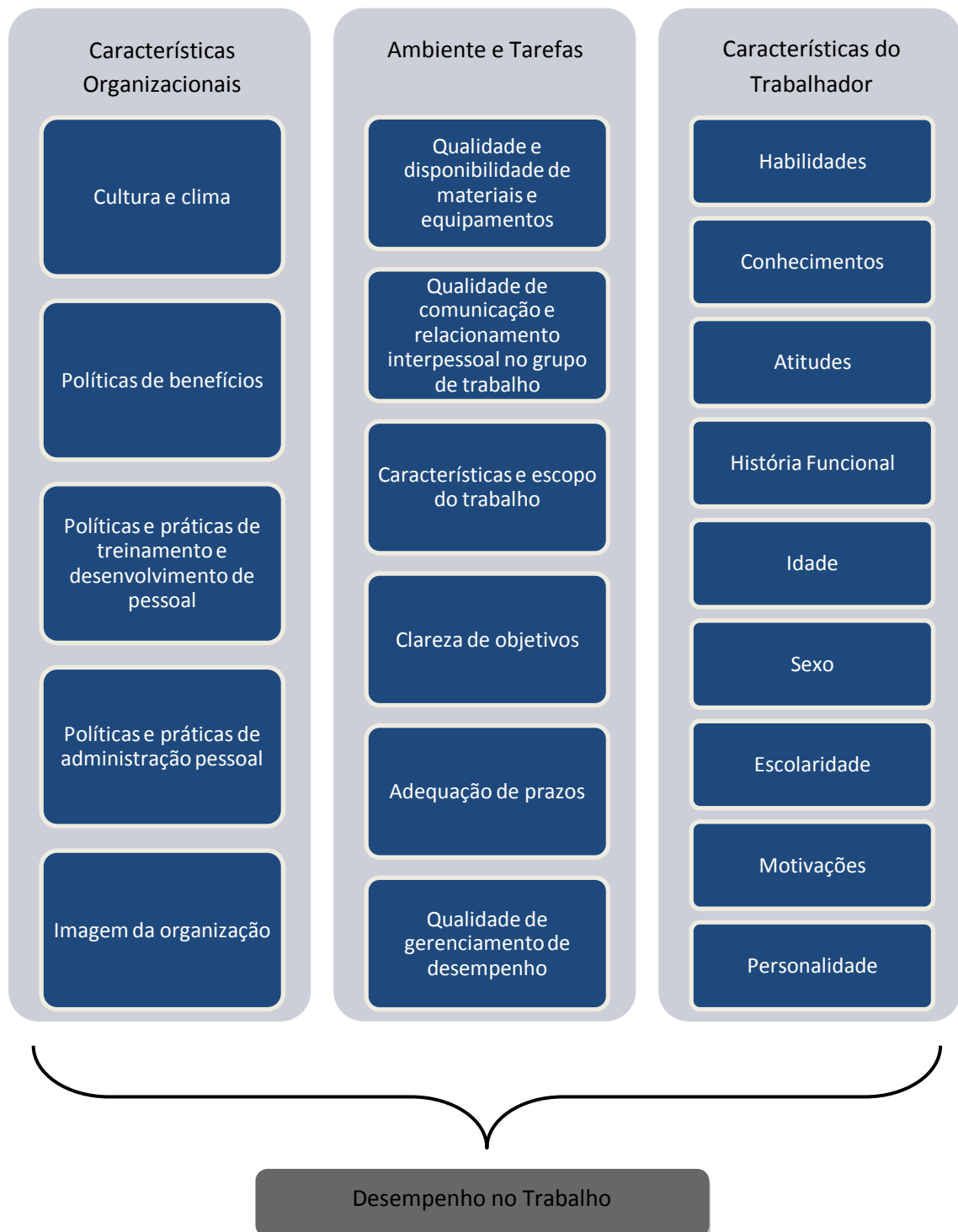


Figura 1- Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho.
Fonte: OTLVELRE-CESTRO; LIMA; VEIGA (1996).

Conforme ilustrado na Figura 1, o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho não depende apenas do esforço feito por parte dos gestores, tampouco de uma visão macro da organização. Pode, em muitos casos, estar atrelado às variáveis do ambiente organizacional e dos indivíduos que compõem esse ambiente. Todos esses fatores podem afetar, tanto positiva quanto negativamente, os resultados das avaliações de desempenho.

Ittner e Larcker (2003) ressaltam que as práticas de avaliação de desempenho de uma empresa podem ser evidenciadas de forma relevante ao estarem pautadas na psicologia, tanto quanto fundamentadas em embasamentos econômicos.

De modo geral, a avaliação de desempenho que vem sendo implementada por organizações em diversos países possui características comuns ligadas a vários aspectos, como: (1) definição de quadros de referência, com objetivos e metas e distintas dimensões de desempenho, principalmente relacionados à qualidade e eficiência; (2) preocupação com a facilidade de operacionalização dos conceitos; (3) ênfase às dimensões de estrutura e processo em relação aos resultados; e (4) não inclusão de medidas mais gerais de eficiência (VIACAVA *et al.*, 2004).

O uso de sistemas de avaliação de desempenho é constantemente recomendado para auxiliar na implementação de estratégias nas organizações, melhorando sua *performance* (DAVIS; ALBRIGHT, 2004).

Os sistemas de avaliação contemporâneos englobam medidas financeiras e não financeiras na estratégia da empresa (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI, BOURNE, 2012). Dentre as plataformas ou modelos de avaliação de desempenho, destacam-se: *Balanced Scorecard (BSC)*; *Comparative Business Scorecard (CBS)*; *Public Sector Scorecard (PSS)*; *Public Value Scorecard (PVS)*; *Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique (SMART)*; *Tableau de Bord*, entre outros.

Cheng *et al.* (2007) também defendem que sistemas de avaliação de desempenho, como os citados anteriormente, necessitam de uma série de medidas de *performance* financeiras e não financeiras.

Pensamento semelhante têm Ittner e Larcker (2003), pois, segundo eles, essas medidas traduzem as estratégias organizacionais em resultados entregues

(HALL, 2008), oferecendo o mais alto potencial para que sejam atingidos os objetivos da organização.

A avaliação de desempenho em organizações sem fins lucrativos é relevante para o estabelecimento de seu real funcionamento, na identificação das competências funcionais e em apoio à responsabilidade pública. Também se faz necessário avaliar o estado em que se encontra a organização e as tendências na moral e capacidade dos funcionários. Essa perspectiva considera que as pessoas que trabalham com um fim social estão sujeitas a relacionamentos interpessoais (MOORE, 2003).

Broadbent e Laughlin (2009) ressaltam que, para a implementação de qualquer sistema de avaliação de desempenho, deve-se fazer um *link* entre as respostas obtidas e as cinco questões sugeridas por Otley em 1999:

1. Quais são os principais objetivos que são fundamentais para o sucesso da organização, e como é avaliada a realização de cada um desses objetivos?
2. Quais as estratégias e planos que a organização têm adotado e quais são os processos e atividades que serão necessários para que haja a implementação com sucesso? Como se avalia e mede o desempenho dessas atividades?
3. Qual o nível de desempenho que a organização precisa para alcançar em cada uma das áreas definidas nas duas perguntas acima, e como é que vai fixar as metas de desempenho adequadas para eles?
4. Que recompensas terão os gerentes (e outros empregados) por alcançar essas metas de desempenho (ou, inversamente, o que eles sofrem de penalidades ao não alcançá-las)?
5. Quais são os fluxos de informação (*feedback* e *feedforward*) que são necessários para permitir que a organização possa aprender com a sua experiência, e para adaptar o seu comportamento atual à luz dessa experiência?

Segundo Otley (1999), as questões sugeridas são convergentes com algumas das preocupações centrais do gerenciamento moderno de resultados e suas práticas. As perguntas estão relacionadas a temas centrais da gestão moderna e prática de contabilidade gerencial. A primeira está ligada à definição de metas e à medição para alcançá-las. A resposta a essa questão deve ser expressa não só financeiramente, mas também em termos do cumprimento de todas as aspirações das partes interessadas.

A segunda questão diz respeito à formação da estratégia e implantação, além de pontos muito práticos de processos de negócios e gestão de operações. Ela representa a codificação dos meios através dos quais se definem os objetivos a atingir.

A terceira é mais tradicional e tem uma longa tradição de pesquisa. Na quarta, as ligações entre os resultados e as recompensas precisam ser reconhecidas para evitar contraproduções.

A última pergunta considerada precisa ser mais bem relacionada à organização em constante aprendizado, além da estratégia de capacitação dos funcionários e emergentes.

Assim, esse conjunto de questões precisa ser levado em conta para o desenvolvimento de um quadro de gestão do desempenho organizacional. As perguntas refletem normativamente a perspectiva gerencial e devem ser respondidas de acordo com as estratégias e o contexto em que a organização está inserida.

Ferreira e Otley (2005) aprimoraram as questões sugeridas por Otley (1999). Broadbent e Laughlin (2009) consideram oito das doze questões propostas por Ferreira e Otley (2005) como as mais funcionais e determinantes, por estarem relacionadas aos problemas específicos, com maior grau de detalhe e profundidade.

A seguir, são apresentadas as oito questões consideradas por Broadbent e Laughlin (2009):

1. Qual a visão e a missão da organização e como isso é trazido à atenção de gestores e colaboradores?

2. Quais são os principais fatores que se acredita serem fundamentais para o sucesso global da organização no futuro?
3. Quais as estratégias e planos que a organização têm adotado e quais são os processos e atividades que serão necessários para que garantir o seu sucesso?
4. Qual é a estrutura da organização e qual o impacto que isso tem sobre a concepção e utilização da gestão de desempenho e sistema de controle? Como isso influencia e é influenciado pelo processo de implementação da estratégia?
5. Quais são as medidas-chave de desempenho da organização decorrentes de seus principais objetivos, assim como os fatores-chave de sucesso de estratégias e planos? Como a organização realiza a avaliação e mede o seu sucesso em alcançá-los?
6. Qual o nível de desempenho que a organização precisa para alcançar em cada uma das áreas definidas nas perguntas acima, e qual a configuração adequada de metas de desempenho para elas?
7. Quais processos a organização usa para avaliar grupo, individual e desempenho organizacional? Como é importante a informação formal e informal nestes processos? Quais são as consequências dos processos de avaliação de desempenho utilizados?
8. Que recompensas (financeiras e não financeiras) os gerentes e outros empregados têm por atingir metas de desempenho (ou, inversamente, quais penalidades sofrem ao não alcançá-las)?

As questões 1, 2, 5 e 6 tratam dos objetivos fins que a organização almeja atingir. Os meios para alcançar esses objetivos são tratados nas questões 2, 3, 4, 7 e 8. Assim, essas questões estão relacionadas para gerir resultados a fim de se

atingir os objetivos desejados, além do acompanhamento dos processos para se chegar a esse fim.

Essas perguntas podem auxiliar na avaliação de desempenho das organizações, pois, segundo Ittner e Lecker (2001, 2003), estas sofrem forte pressão para demonstrar valor, tanto para *stakeholders* como para *shareholders*. Para eles, os sistemas de avaliação de desempenho, quando bem construídos e planejados, podem auxiliar as organizações nesse quesito.

2.2 *PUBLIC VALUE SCORECARD*

Desenvolvido por Mark Moore em 2003, com base em diversas pesquisas de campo e estudos no assunto, o *Public Value Scorecard* é um modelo contemporâneo de avaliação de desempenho, para organizações públicas e sem fins lucrativos, atrelado ao conceito de criação de *Public Value*. Esse modelo, relacionado aos objetivos organizacionais e fundamentado em premissas do setor público e sem fins lucrativos, consiste em uma alternativa ao *Balanced Scorecard*, de Kaplan e Norton (1997), já que fornece uma estrutura mais abrangente para o gerenciamento nesses setores.

2.2.1 **ESTADO DA ARTE DO *PUBLIC VALUE***

Mark Moore foi o precursor do *Public Value Scorecard*. Vários estudos foram desenvolvidos a partir do seu (2003) e evidenciam o termo *Public Value* em seus títulos. Alguns dos principais trabalhos fundamentados na obra de Moore (2003) são contemplados na sequência.

No estudo de Blaug, Horner e Lekhi (2006), os autores buscaram auxiliar decisores políticos, gestores públicos e instituições a entender o conceito do *Public Value* e compreender como ele pode ser aplicado na prática.

O projeto de pesquisa reúne diferentes vertentes do debate em torno do *Public Value*, esclarecendo os seus elementos e buscando tanto uma maior compreensão no assunto, como inovação conceitual na prestação de serviço público.

De forma mais objetiva, a pesquisa buscou fornecer, aos gestores públicos, uma definição clara do *Public Value* e um conjunto de princípios orientadores que direcionam as instituições para a sua criação. Utilizando estudos setoriais e de caso, buscaram ilustrar como as organizações podem entender onde ocorrem lacunas na realização de *Public Value* e como é possível clarificar os seus componentes e processos, a fim de facilitar sua captura futura e sua medição.

A pesquisa sugere que a facilitação ativa do ambiente de autorização também esclarece efeitos de responsabilização, porque orienta o prestador de serviços na criação do *Public Value* e não no controle centralizado disciplinar, muitas vezes exercido por meio de auditoria e inspeção. Também indica que uma abordagem desse modelo para medição de desempenho exige que os prestadores de serviços se concentrem em seus próprios objetivos distintos. Evidencia, ainda, que são oferecidos esses objetivos para o debate público e, não raro, autorizados como padrões de avaliação (BLAUG; HORNER; LEKHI, 2006).

Para os autores, o *Public Value* oferece a possibilidade de os gestores públicos garantirem que a diversidade existente entre os prestadores de serviços públicos esteja alinhada com a orientação estratégica da organização, refletindo a importância do meio ambiente a que estão sujeitos. Além disso, consideram que as melhorias para a qualidade do serviço são apenas uma motivação para o desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho (BLAUG; HORNER; LEKHI, 2006).

Outro estudo que considera a obra de Moore (2003) é o de Hills e Sullivan (2006). Ele concentra-se nas questões práticas de como as organizações atualmente medem o valor de seus serviços. Os autores fazem uma revisão da literatura sobre a mensuração de valor com o objetivo de classificar a utilidade de alguns dos modelos práticos para medir valores públicos. O artigo busca responder a 3 questões: (1) O que precisa ser medido em relação ao *Public Value*?; (2) Como devem ser medidos em termos de alguns princípios orientadores sugeridos?; e (3) Quando essas medidas poderiam ser utilizadas?

Em relação à primeira questão, o *Public Value* representa uma noção mais holística do que os serviços públicos são, na medida em que procura mensurar uma ampla variedade de questões, além de trazer outras abordagens, como a de que os processos são tão importantes quanto os resultados. Portanto, necessita de medidas

tanto para avaliar os resultados gerais dos serviços públicos quanto para avaliar o quão bem estão funcionando os processos para atingir os resultados gerais.

Além disso, segundo o estudo, faz-se importante incluir valores de gestão pública de eficiência, eficácia e custo-eficácia, bem como outros mais amplos, como: democracia (envolvendo o público); transparência; equidade; autorização (negociação entre as diferentes partes interessadas); e confiança (HILLS; SULLIVAN, 2006).

A segunda questão sugere a necessidade de um conjunto de padrões ou critérios por meio dos quais as medidas, o seu desenvolvimento e utilização, possam ser avaliadas, a fim de assegurar que elas estejam contribuindo para a construção de *Public Value*.

Hills e Sullivan (2006) sugerem que há alguns princípios ou padrões que necessitam de ser considerados, a fim de assegurar que as medidas sejam desenvolvidas com um mais amplo conjunto de valores. Por exemplo, ele indica princípios tais como: mensuração adequada; democracia (envolvendo o público); transparência; complexidade (assegurar que a natureza complexa dos serviços públicos modernos seja plenamente tida em conta); negociação entre as diferentes partes interessadas; e confiança.

Por fim, a terceira questão entende que existe também a necessidade de haver espaço para negociação entre as partes interessadas sobre a adequação das medidas escolhidas. Isso visa garantir que a confiança seja promovida na prestação de serviço público.

Os autores ressaltam que as mesmas perguntas também precisam ser abordadas para as medidas escolhidas para avaliar os impactos mais amplos, tais como a contribuição que a política ou programa estava fazendo, a qualidade de vida, capital social ou engajamento cívico (HILLS; SULLIVAN, 2006).

Assim, o estudo reflete sobre a importância, em termos de medição, de esclarecer os valores principais do *Public Value*, indicando, também, o que os sistemas de medição devem focar.

O trabalho ainda enfatiza alguns dos valores que podem ajudar a assegurar que, se forem aplicados para a prática do desenvolvimento e utilização de sistemas de medição, eles contribuem para a criação de *Public Value* nos serviços em que forem utilizados (HILLS; SULLIVAN, 2006).

A pesquisa de Melo (2007) também discute o conceito de *Public Value* como uma ferramenta de estrutura para o planejamento estratégico em organizações públicas, em investigação realizada no Brasil. Além disso, apresenta um estudo de caso do Diretório de Gestão de Pessoas da Presidência da República no Brasil.

Inicialmente, o estudo traz uma visão geral sobre o conceito de *Public Value*, sendo que suas principais ideias sobre o conceito são reinterpretações das apresentadas por Moore, o inventor do termo.

Em seguida, Melo (2007) aborda a dinâmica de criação de *Public Value*, tentando descrever genericamente o ambiente em que pode ser desenvolvida. Segundo o autor, para discutir os atores que interagem no processo de formulação de políticas públicas, a ideia de diferentes papéis que os indivíduos desempenham na Criação de *Public Value* pode ajudar. Além disso, ressalta que a abordagem mais ampla de criar *Public Value* deve ser usada na concepção de que a avaliação de resultados das organizações públicas vem do surgimento de novos quadros na elaboração de políticas públicas.

Melo (2007) também discute a viabilidade da aplicação do conceito em instituições públicas brasileiras, levando em consideração algumas questões culturais democráticas, como as relações entre cidadãos e governo e a desconfiança nos políticos e funcionários públicos. O autor ainda apresenta uma visão geral sobre como as técnicas de desempenho têm sido promovidas em nível federal no governo brasileiro. Finalmente, descreve como algum tipo de instituição pode ser afetado, usando o quadro de *Public Value*.

Por fim, Melo (2007) traz um estudo de caso do Diretório de Gestão de Pessoas da Presidência da República no Brasil. Ele descreve o ambiente de gestão de recursos humanos, aponta características principais no Gabinete do Presidente no Brasil e mostra como o planejamento estratégico foi aplicado no período 2003-2006. Além disso, propõe uma utilização mais explícita para o conceito de *Public Value* no planejamento estratégico do diretório para o período 2007-2010.

Assim, o trabalho de Melo (2007) estabelece que o conceito de *Public Value* parece ser uma ferramenta abstrata para a compreensão da Administração Pública. Defende ser capaz de captar uma visão mais ampla do empreendedorismo público, porém afirma não haver nenhuma maneira fácil de implementar tal conceito.

O autor ainda esclarece que suas ferramentas de medição não estão completamente desenvolvidas e não se aplicam facilmente para cada organização.

Para ele, alguns esforços reconhecidos existem, como o caso da Análise de Impacto Regulatório e as tentativas de trazer o quadro de *Public Value* para ferramentas de medição, aplicadas a organizações sem fins lucrativos.

Esses esforços, no entanto, ainda têm um longo caminho a percorrer até que possam ser reconhecidos como uma alternativa para os fluxos conhecidos, como a Nova Gestão Pública. Para medir dimensões mais amplas, como os resultados referentes à Confiança/Legitimidade parece ser uma tarefa difícil segundo Melo (2007), que também considera complicado entender que os cidadãos desempenham papéis nas suas relações com as organizações, sendo sua utilidade não tão clara. Conclui, portanto, que o *Public Value* como uma ferramenta para medir ou para tomada de decisão não pode ser imediatamente aplicado.

O trabalho considera a ideia de *Public Value* uma fonte de informações úteis. A primeira de todas é o reconhecimento de um ambiente liberal, no qual as organizações públicas estão inseridas. Esse princípio ajuda gestores públicos a entenderem que a existência de uma organização pública só é possível por causa de um acordo coletivo. Nesse acordo, os cidadãos estão dando um pouco da liberdade individual, a fim de a sociedade obter benefícios que não seriam trazidos pelo consumo individual. Portanto, para cada organização pública é suposto maximizar o *Public Value* para os cidadãos (MELO, 2007).

A segunda visão é que os gestores públicos, funcionários públicos ou nomeados políticos participam de processos de decisão política e que essa dimensão política é parte de suas tarefas. Ela corresponde mais adequadamente à realidade das organizações públicas do que o quadro burocrático puro ou a Nova Gestão Pública. Nesses, as tarefas de gestão foram exigidas, mas não houve reconhecimento explícito dos gestores públicos no exercício da sua dimensão política (MELO, 2007).

Nessa perspectiva, um quadro de *Public Value* só pode ser útil quando ligado a um plano de ação, com uma compreensão clara da missão organizacional. Essa visão pode influenciar na concepção da medição e ferramentas de decisão quando o plano já está definido. Também pode, entretanto, ser útil na concepção dos primeiros passos de um plano estratégico e na definição da missão de uma organização.

A proposta para a implementação do conceito de *Public Value* no Diretório de Gestão de Pessoas da Presidência da República no Brasil, realizada pelo estudo,

tem esse objetivo. Consiste em introduzir no Planejamento Estratégico Situacional um método tradicional participativo, em que o entendimento do conceito *Public Value* é esperado para influenciar a definição da missão organizacional.

Nesse sentido, não há como prever desenvolvimentos para a utilização do *Public Value* no caso do Diretório de Gestão de pessoas, pois a proposta de Melo (2007) teve como objetivo conceber os primórdios do planejamento estratégico e a definição da missão social. Esse planejamento estratégico foi realizado de forma tradicional e participativa, com a finalidade de influenciar a definição da missão social no Diretório.

Assim, o objetivo de Melo (2007) na utilização do *Public Value* foi que o conceito tivesse alguma influência no redesenhar das ferramentas de desempenho na sequência, uma vez que a missão passa a ter um componente de *Public Value*.

Apesar de não ser facilmente aplicável, Melo (2007) entende que a ideia de *Public Value* traz novas esperanças para aqueles que trabalham na Administração Pública ou a estudam.

Como as reformas dos anos noventa não reconhecem esse aspecto importante das organizações públicas, é um argumento consistente, que pode sobreviver à luta sem fim entre governo mínimo e maior. Assim, o *Public Value* pode ajudar os gestores públicos e as organizações públicas a compreender as suas missões, a fim de melhorar o desempenho organizacional (MELO, 2007).

Outro estudo que busca explorar o que se entende por valor em instituições públicas foi desenvolvido por Meynhardt (2008). O autor tem como ideia básica falar apenas de valor para o bem comum e como o *Public Value* conduz a atividades relacionadas a uma avaliação adequada ao nível individual-psicológico.

No ponto de vista sociológico do estudo, o lado subjetivo do *ranking* é importante, sendo esse o ponto crucial do debate do *Public Value*.

O ponto de referência fundamental na abordagem de Meynhardt (2008) é uma concepção de natureza do homem, que é uma ideia das necessidades humanas básicas, as quais devem sempre ser respeitadas e incluídas na criação do *Public Value*. Isso se aplica a todas as áreas da atividade governamental, especialmente se a abordagem de projeto inclui campos no local de abertura e novas frentes de ação para melhorar o desempenho do seu mandato legal.

Na prática, isso sugere que a base de legitimação para a ação pública repetidamente transmitida deve ser desenvolvida e comunicada. Além disso, no

caso de *Public Value*, oportunidades e riscos devem ser comunicados de forma eficaz. Tudo isso coloca grandes exigências aos gestores como um Gestor de *Public Value*.

Nesse estudo, foram considerados alguns quesitos para a pesquisa de *Public Value*: (1) a interação entre fatos e os critérios de avaliação psicológica para investigar e fazer uma gestão pública com valor tangível; (2) a relação dos critérios de avaliação individuais para fundamentar cada um dos outros; (3) formas de comunicação do *Public Value*; (4) fornecer métodos para avaliar valores públicos e para descrever, especialmente; (5) os mecanismos (sociais) psicológicos da mudança e influência individual e coletiva nos valores (MEYNHARDT, 2008).

Meynhardt (2008) entende que o *Public Value* é criado ou destruído apenas quando a experiência individual e o comportamento de indivíduos e grupos são tão afetados que têm um efeito estabilizador ou desestabilizador sobre classificações de coesão social, experiência comunitária e autodeterminação dos indivíduos dentro de um contexto social.

De acordo com o autor, o *Public Value* é criado quando o resultado de processos de avaliação, os quais têm um caráter coletivo e social, não estão limitados somente ao indivíduo. O *Public Value* pode ser derivado de parâmetros estatísticos, em que os fatos são colocados e só podem ser inferidos a partir de avaliações do valor das normas legais (proteção de dados, por exemplo, da cultura jurídica), do valor dos investimentos públicos (infraestrutura, por exemplo) ou do valor da diversidade cultural (por exemplo, a integração social dos imigrantes). Assim, o valor deve ser ensinado motivacional e emocionalmente, de modo que possa ser experimentado.

O *Public Value* é uma "média social", que não pode ser produzido nem mecanicamente influenciado a ser retirado por completo.

Os valores públicos são o resultado de processos de avaliação subjetivos que são refletidos na consciência pública. Eles moldam a cultura e a dinâmica interpessoal e são uma expressão de valores sociais. O valor como uma criação. O valor social não pode ser limitado a valores econômicos, o que é uma medida de sucesso como um volume financeiro. Pelo contrário, deve ser feita uma referência do quadro legal e das tarefas secundárias alinhadas no desempenho de atividades desenvolvidas para o bem público.

A influência dos valores sociais é, então, uma contribuição para a sociedade.

Em 2010, Zhang e Wang desenvolveram um estudo que discute o uso do *PUBLIC VALUE SCORECARD*, uma estrutura estratégica adaptável que os administradores de hospitais públicos e outros executivos do setor público ou sem fins lucrativos podem usar para avaliação de *performance*.

Nesse estudo, os autores asseveram que o Public Value Scorecard alinha-se mais nitidamente com a ambição de organizações públicas e sem fins lucrativos. Seu objetivo é encontrar alguma maneira de trazer uma contribuição mais valiosa para a sociedade, sem se preocupar muito com o seu desempenho financeiro ou posição competitiva.

O *Public Value Scorecard* possui vários pontos em comum com o *Balanced Scorecard*, mas existem três diferenças entre os dois métodos, em se tratando de hospitais públicos. Primeiro, o desempenho financeiro no *PUBLIC VALUE SCORECARD* é entendido como um meio para uma perspectiva, em vez de uma perspectiva propriamente dita, enquanto os termos sociais não financeiros produzem o valor final.

A sustentabilidade financeira é vital para hospitais públicos, pois muitos deles reclamam sobre suporte insuficiente. No entanto, isso é apenas um pré-requisito para criar valor social, determinado pela natureza pública e missão social.

Os autores explicam que tal rebaixamento do fator financeiro na gestão de serviços também reduz o custo do novo sistema de avaliação, especialmente o treinamento para os funcionários da contabilidade. Contudo, a investigação do mecanismo de custeio é ainda vital na reforma médica, pois ele conduz a um sistema de preços transparente, que beneficia todas as pessoas (ZHANG; WANG, 2010).

A segunda diferença é o fato de o *PUBLIC VALUE SCORECARD* examinar não só os clientes da organização - os pacientes e seus familiares -, mas também o governo de igual maneira. A consideração tem tanto base financeira como bases legítimas. Como a propriedade de ativos de hospitais permanece pública, as demandas do governo, assim como os representantes do povo, precisam trazer benefícios para agregar estado social. Além disso, como a nova reforma médica irá conter a receita de medicamentos fornecidos, e, correspondentemente, planeja aumentar os subsídios, a posição de uma terceira parte contribuinte do governo torna-se proeminente (ZHANG; WANG, 2010).

A terceira é que o *PUBLIC VALUE SCORECARD* incide sobre as capacidades produtivas para alcançar grandes resultados sociais fora do limite da própria organização. Outros hospitais, tanto públicos como privados, bem como as empresas farmacêuticas, são vistos não como concorrentes por participação no mercado, mas como sócios ou parceiros em potencial, cujos esforços devem ser combinados para produzir a ampla missão social. Portanto, o hospital público deve buscar um modelo de colaboração e medir o seu desempenho não só pela capacidade de aumentar a sua quota na própria participação no mercado, mas também pela capacidade de fortalecer o sistema de saúde como um todo (ZHANG; WANG, 2010).

De acordo com Zhang e Wang (2010), o *Public Value Scorecard* carece de referências teóricas e evidências empíricas sobre a sua capacidade de funcionamento.

Os autores acreditam que ele é uma estrutura eficaz que caracteriza o ambiente operacional, em particular dos hospitais públicos. Ainda assim, a aplicação prática deve ocorrer com cautela, embora a reforma médica conceda um ambiente favorável para uma nova tentativa.

Para a investigação, é necessário especialmente identificar objetivos e medidas para as três perspectivas. Assim, os autores concluem com o estudo que a estrutura do *PUBLIC VALUE SCORECARD* pode ser uma ferramenta estratégica mais benéfica do que o *Balanced Scorecard* para gerenciamento de serviços de outras organizações públicas e instituições sem fins lucrativos, porque seus objetivos finais são de *Public Value* e impactos sociais.

Talbot e Wiggan (2010), por sua vez, expõem em sua pesquisa como as Instituições Supremas de Controle relatam o seu próprio desempenho e exploram uma possível estrutura conceitual sobre "regimes de desempenho", "Public Value" e "valores", evidenciando como essas estruturas se aproximam de concorrentes, pois consideram que isso pode constituir uma base para melhorar essa comunicação sobre seu desempenho.

O trabalho aborda a essência da ideia de *Public Value*, que consiste em combinar eficiência com preocupações sobre a legitimidade dos serviços públicos. É este segundo elemento (preocupação com a Legitimidade e Confiança) a sua contribuição realmente original.

Talbot e Wiggan (2010), fundamentados em trabalhos de Moore (1995, 2003) e Kelly *et al.* (2004), afirmam que um *Public Value Scorecard* somente pode ser criado ao se colocar Confiança e Legitimidade no coração de sua criação. Isso pode ser explicado porque o "ambiente orçamental" determina se as organizações obtêm os recursos de dinheiro, autoridade e informações de que necessitam para realizar seus objetivos, e se esses recursos são obtidos, em grande parte, devido a uma questão de legitimidade e confiança transmitida pelos atores-chave.

O artigo também defende que os modelos de *Competing Value Framework* (CVF) e a relação teórica, combinados, fornecem uma justificativa de base teórica para o *Public Value Scorecard*, oferecendo uma alternativa viável tanto para a abordagem da escolha do público como para suas críticas bastante incompletas.

As conclusões do estudo, que incluem diversas medidas de desempenho das instituições supremas de auditoria, têm evoluído, incluindo os impactos sobre os governos; poupança financeira, parlamento, mídia de impacto etc. O texto também estabelece, provisoriamente, que uma síntese de *Public Value* e *Competing Value Framework* pode fornecer um quadro conceitual para a elaboração de relatórios mais sensatos de tais comunicações múltiplas (TALBOT; WIGGAN, 2010).

Buscando fazer uma revisão formal da literatura sobre proveniência, base empírica e aplicação do *Public Value*, o artigo de Williams e Shearer (2011) fornece uma introdução crítica sobre esse modelo e seu desenvolvimento conceitual, antes de apresentar os principais elementos da literatura publicada. Depois disso, uma série de áreas-chave de discordância são discutidas e as implicações para futuras pesquisas e práticas apresentadas.

O estudo estabelece que a vantagem potencial do *Public Value* é que ele surge como uma abordagem que tem suas raízes na prática cotidiana, e mantém uma flexibilidade não-didática de aplicação.

Do lado negativo, o risco é que o *Public Value* não consegue se desenvolver com uma base empírica segura e perde clareza e distinção com uma abordagem para a prática. Além disso, ressalta-se que grande parte da literatura sobre o *Public Value* é normativa e/ou em tom exortativo. Novamente, isso pode ser visto tanto como uma força como uma fraqueza.

No lado positivo, o apelo do *Public Value* reside em grande parte no seu compromisso comunitário para a prossecução dos valores acordados nas proposições organizacionais e sua tentativa de apoiar melhorias na prática de

gestão pública. No entanto, ainda há poucas evidências de que o conceito de *Public Value* e sua chave de princípios e estruturas têm poder explicativo, principalmente através de contextos.

Os autores ainda destacam que contribuições recentes refletem um crescente reconhecimento desses desafios e limitações, e consequente necessidade de desenvolver as bases teóricas e empíricas de *Public Value*. Essas intervenções captam e analisam o trabalho de uma série de comentaristas que têm procurado criticar, esclarecer e desenvolver proposições originais sobre a obra de Moore.

A presença de uma orientação de *Public Value* dentro das instituições está ligada ao aumento dos níveis de engajamento e participação cívica. Contudo, esses resultados devem ser tratados com algum cuidado, já que não está totalmente claro como *Public Value* é definido no âmbito do estudo.

Quanto aos estudos relativos ao domínio das aplicações normativas, o trabalho relata que o uso mais comum do conceito e estratégia do *Public Value* é em prescrições para a mudança e melhoria em domínios específicos do setor público. Esses domínios vão desde cultura, justiça criminal, aprendizado e habilidades, ao emprego, ensino superior e saúde. Além disso, o campo dos cuidados de saúde também tem sido o foco das discussões normativas públicas de valor.

Williams e Shearer (2011) percebem que o campo de *Public Value* é marcado por uma falta de pesquisa empírica, excesso de exortação e de domínio de aplicativos específicos e por um crescente debate ao nível da teoria.

Parece haver duas fontes principais de divergência nas formas em que a noção de *Public Value* é empregada. A primeira é entre o caso normativo de reforma do setor público, por um lado, e o caso analítico para compreender e medir o desempenho, do outro. A segunda relaciona-se com o escopo e a escala de aplicação - que vão desde o foco de Moore sobre a prática de gestão individual até aqueles que consideram o *Public Value* como um paradigma embrionário para a governança pública na sociedade contemporânea.

O artigo ainda coloca em debate três questões: (1) O *Public Value* é popularista ou manipulador? (2) Quem deve criar *Public Value*? (3) O burocrata benevolente e o Estado benigno - suposta ingenuidade de Moore e seus defensores em sua visão de governo.

Em relação à primeira questão, Williams e Shearer (2011) entendem que certamente não há nenhuma salvaguarda óbvia inerente contra qualquer populismo

ou manipulação, para além da distinção da esfera pública de *Public Value*. O risco é inerente e a flexibilidade da abordagem de *Public Value*, portanto, ameaça minar sua integridade quando aplicado na prática.

Na segunda questão, os autores refletem que há pouca evidência concreta que sugira que *Public Value* pode ser operacionalizado no nível em que foi inicialmente previsto - o do tomador de decisão local e gerente. Os autores defendem, portanto, que a investigação e a avaliação da aplicabilidade do *Public Value* para o nível estratégico de gestão local é o ponto de partida mais lógico.

A terceira questão, por sua vez, relaciona-se à preocupação com a identificação dos agentes apropriados de criação de *Public Value*. Mais uma vez, sem um corpo mais substancial de evidências sobre o *Public Value* na prática, Williams e Shearer (2011) entendem que é difícil ver como essas questões serão respondidas a contento.

O artigo conclui que o quadro de *Public Value* não deriva de uma tradição de investigação particular, e ainda há poucas pesquisas empíricas para apoiar as reivindicações do conceito. A tarefa para os futuros pesquisadores deve, portanto, ser a de definir os conceitos centrais e os argumentos que compõem *Public Value* e procederem a investigações empíricas e testes. As ligações devem ser feitas para as discussões relativas à natureza das organizações, instituições e do processo político, a fim de que posturas artificialmente polarizadas possam ser evitadas.

Sem a resolução das questões acerca do *Public Value*, é provável que ele se mantenha como uma ferramenta pedagógica útil para a Administração Pública, mas fica aquém de oferecer uma teoria mais ampla da empresa pública e das organizações sem fins lucrativos.

2.2.2 DEFINIÇÃO DO PUBLIC VALUE SCORECARD

O *Public Value Scorecard* foi desenvolvido a partir das perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC). Contudo, como há grande dificuldade na adaptação do BSC devido às confusões sistemáticas de adequação aos setores públicos e sem fins lucrativos em relação ao setor do mundo dos negócios em que tem sua origem, algumas premissas necessitaram de adaptação (MOORE, 2003). Isso decorre do fato de o ambiente em que as organizações sem fins lucrativos estão inseridas ser mais complexo que o setor com fins lucrativos, uma vez que não existe apenas uma

medida de sucesso para avaliação, como ocorre com o lucro no setor privado (ZHANG; WANG, 2010).

Nessa perspectiva, Moore (2003) considera que a avaliação de desempenho com base em indicadores passados deveria ser substituída por fatores que pudessem sustentar o desempenho financeiro no futuro.

Outro aspecto refere-se à perspectiva dos clientes, que, no Terceiro Setor, são constituídos pelos governos, contribuintes, financiadores e pelos usuários do serviço, abrangendo uma responsabilidade mais ampla. Além disso, os concorrentes de organizações sem fins lucrativos são considerados aliados e/ou parceiros.

Assim, em termos de gerenciamento de desempenho de organizações públicas e sem fins lucrativos, a estrutura do *Public Value Scorecard* pode ser uma ferramenta estratégica mais benéfica do que o *Balanced Scorecard*, porque seus objetivos finais são de *Public Value* e impactos sociais (ZHANG; WANG, 2010). A ideia do *Public Value Scorecard* é ampliar as perspectivas daqueles que trabalham na administração dessas organizações ou que buscam estudá-las.

O potencial do *Public Value Scorecard* está em emergir da abordagem do *Public Value*, que, conforme afirma Williams e Shearer (2011), consiste em valores sociais a serem atingidos por organizações sem fins lucrativos. O *Public Value Scorecard* possui compromisso comunitário para a prossecução dos valores acordados, e seu foco está em melhorar, na prática, a gestão de organizações sem fins lucrativos.

O *Public Value Scorecard* fundamenta-se em missão social, legitimidade e suporte, além da capacidade operacional, estruturando, dessa forma, um triângulo estratégico de desempenho (ZHANG; WANG, 2010), conforme pode ser observado na Figura 2.

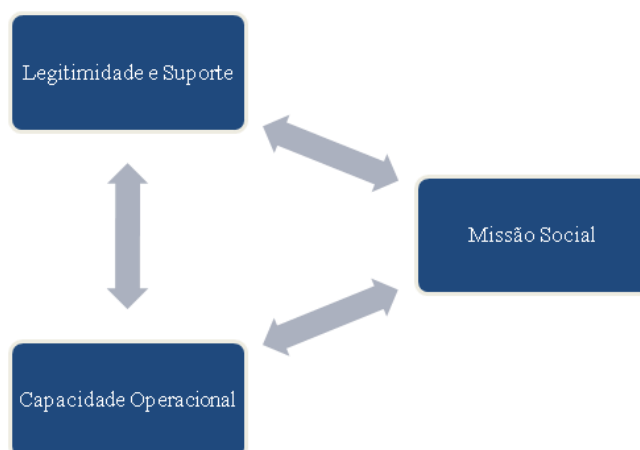


Figura 2 - Triângulo estratégico do *Public Value Scorecard*.
Fonte: adaptado de Moore (2003).

Uma estrutura embasada no quadro de *Public Value Scorecard* somente torna-se útil quando acompanhada de um plano de ação, com uma compreensão clara da missão organizacional. Na concepção da medição e ferramentas de decisão, pode influenciar quando o plano já está definido, bem como ser relevante na concepção dos primeiros passos de um plano estratégico e na definição da missão de uma organização (MELO, 2007).

Segundo Bossert (2012), o *Public Value Scorecard* operacionaliza o triângulo estratégico, traduzindo-o em atividades de gestão ou pontos focais de interesse. Os fatores de interesse dos componentes do *Public Value Scorecard* são descritos na Figura 3.

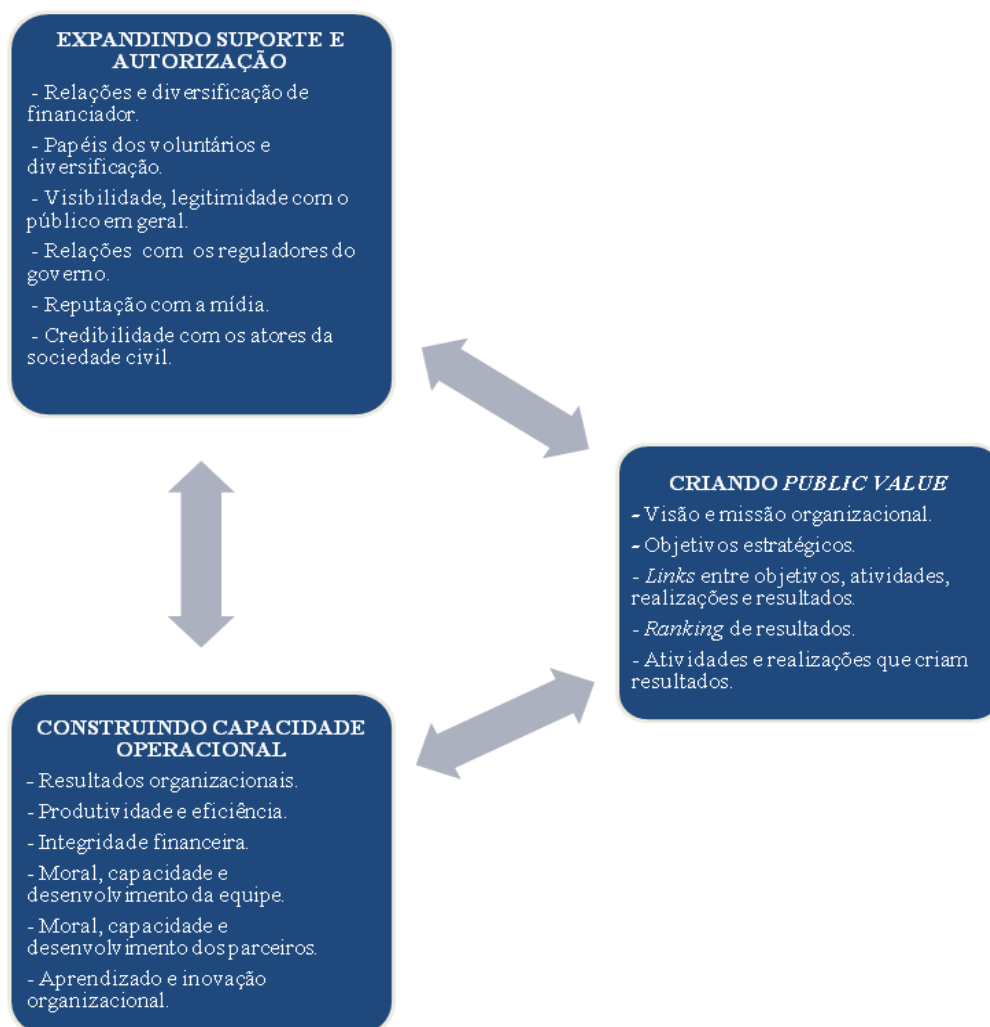


Figura 3 - Estrutura do Public Value Scorecard para prestação de contas e gestão de desempenho.

Fonte: Adaptado de Moore (2003).

Conforme observado na Figura 3, criar Public Value é o objetivo primordial da organização pública ou sem fins lucrativos. Considera-se o *Public Value* uma ferramenta real para a compreensão da administração de organizações sem fins lucrativos, como uma estratégia capaz de captar uma visão mais ampla, em que o lucro não é o objetivo primordial da organização (MELO, 2007).

Weinberg e Lewis (2009) consideram que a organização deve-se ater a produzir serviços que possuam *Public Values* tanto de curto como de longo prazo. Um modelo de controle de gestão para organizações sem fins lucrativos deve levar em consideração os Sistemas Institucionais, as Políticas de Planejamento e os Sistemas de Controle de Gestão (SPANIO, 2009).

A estrutura fundamental da criação de *Public Value* consiste na concepção da natureza do homem dentre as necessidades humanas básicas. Isso deve sempre ser respeitado e incluído, ao ser aplicado o *Public Value* a todas as áreas da atividade pública ou em entidades sem fins lucrativos, especialmente quando da abordagem inclusiva de projetos de abertura de novas frentes de ação para melhorar o desempenho (MEYNHARDT, 2008).

Criar *Public Value* não pode ser limitado aos valores econômicos, fundamentado apenas em uma medida de sucesso como volume financeiro. Pelo contrário, deve consistir em uma referência do quadro legal e das tarefas secundárias feitas no desempenho de atividades da organização para o bem público, considerando-se a influência dos valores sociais como forma de contribuição para a sociedade (MEYNHARDT, 2008).

No componente relativo à criação de *Public Value*, os fatores mais importantes consistem em missão, visão, metas e resultados. Ao concentrar-se na missão social da organização, Moore (2003) relata que a questão primordial está em compreender o que constitui o valor supremo que a entidade pretende e busca produzir, ignorando o foco na sustentabilidade financeira e concentrando os esforços nos objetivos sociais e na produção de serviços que beneficiem os usuários de maneira geral.

A inclusão de valores de gestão de eficiência, eficácia e custo-eficácia em organizações sem fins lucrativos, assim como valores mais amplos como democracia, transparência, equidade, autorização e confiança colaboram para o alcance da missão da organização e para a avaliação da criação de *Public Value* (HILLS; SULLIVAN, 2006).

A missão social é o objetivo central da organização, ou seja, é a sua proposta mais compreensiva e ambiciosa. Para atingir os resultados pretendidos, são detalhados subconjuntos e, na sequência, faz-se necessário a definição de metas particulares e objetivos, conforme exemplificado na Figura 4.

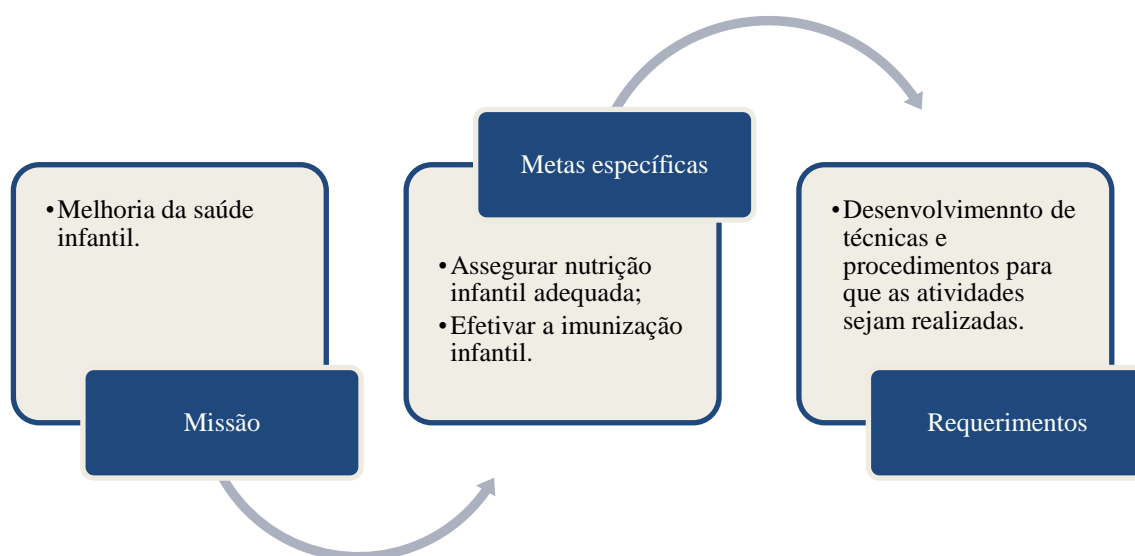


Figura 4 - Exemplo relacionado à Missão da organização.
Fonte: Adaptado de Moore (2003).

No exemplo apresentado na Figura 4, entende-se como missão da organização a melhoria da saúde infantil. Para a consecução do objetivo global definido, faz-se necessário estabelecer como metas particulares meios para atingir a missão global, como assegurar uma efetiva nutrição infantil e concretizar a imunização infantil, desenvolvendo, para isso, técnicas e procedimentos para que as atividades sejam realizadas. Assim, a missão geral da organização é subdividida em procedimentos que possam ser acompanhados de forma efetiva.

Alguns resultados podem ser considerados como contribuição para a missão da organização, como é o caso de medidas de curto prazo para atingir objetivos de longo prazo, fazendo com que as ideias amplas sejam alcançadas com propostas específicas, concretas e mensuráveis, além dos conceitos abstratos (MOORE, 2003).

Apesar de metas específicas constituírem a missão social, é necessário considerar os efeitos das metas e ações na sociedade, incluindo os não intencionais, objetivando minimizar riscos da otimização da *performance* contra perdas em diversas dimensões sociais. Assim, a avaliação de desempenho não deve limitar-se apenas aos resultados, mas considerar concomitantemente medidas como rendimento, desenvolvimento, valores de entrada, permitindo à organização o reconhecimento de valor no que produz (MOORE, 2003).

Blaug, Horner e Lekhi (2006) ressaltam a necessidade de a organização estar concentrada em seus objetivos específicos para consecução de sua missão, colocando-os para debate público e, posteriormente, utilizando esses objetivos aprovados como padrões de avaliação. Nessa perspectiva, medidas para avaliar tanto os resultados gerais, como os respectivos processos para atingir os resultados são importantes (HILLS; SULLIVAN, 2006).

Salienta-se, portanto, com base no triângulo estratégico, que a atenção principal está em manter a organização pública focada em saber claramente os resultados sociais que almeja e está tentando produzir. Além disso, definir as estratégias que acredita colaborarem para os resultados e medir o grau do sucesso de implementação dessas estratégias (MOORE, 2003).

No que tange a legitimidade e suporte, percebem-se os relacionamentos, os papéis, a visibilidade e a legitimidade como aspectos primordiais. A legitimidade e o suporte relacionam-se aos contribuintes (governo e terceiros) que custeiam as atividades e serviços oferecidos pela instituição pública ou sem fins lucrativos, motivados por expectativas e demandas de extrema importância e de obrigação moral e legal das organizações desses setores (MOORE, 2003).

Segundo Talbot (2008), a legitimidade e o suporte são o componente que deve estar no topo da lista do triângulo estratégico, pois, sem isso, nenhum dos demais componentes seria possível. Trata-se da essência da ideia de *Public Value*, que relaciona eficiência com legitimidade dos serviços sociais, sendo a contribuição realmente original nessa perspectiva (TALBOT; WIGGAN, 2010).

Ligada ao sucesso global e à sustentabilidade da estratégia da organização, a perspectiva de legitimidade e suporte é de extrema importância ao gestor na mensuração da força entre os relacionamentos existentes com financiadores e os atributos de legitimidade pública (MOORE, 2003).

Talbot e Wiggan (2010) afirmam que a relevância deve-se ao fato de que o ambiente orçamentário determina a obtenção de recursos de dinheiro, autoridade e informações que a organização necessita para realizar seus projetos sociais. O recebimento ou não desses recursos é, em grande parte, sustentado pela legitimidade, ou seja, pela confiança frente à organização.

Um modelo de medida de desempenho que monitore o aumento de receitas financeiras e outros recursos materiais pode ser feito a partir de contas específicas para cada meta estipulada, segundo a grandiosidade e importância estratégica para a organização. Podem-se estabelecer os critérios para verificar se o potencial da organização em atingir sua missão está aumentando ou não (MOORE, 2003).

Por fim, outro aspecto pertinente a essa perspectiva consiste na existência de parceiros e coprodutores que auxiliam a organização a atingir os objetivos almejados, podendo colaborar na disseminação de ideias ou auxiliando com tecnologias ou projetos específicos em linha com a missão global da organização (MOORE, 2003).

Em relação à capacidade operacional, os focos principais são os produtos, as finanças e o desenvolvimento de eficiência e de pessoal na organização (BOSSERT, 2012). A capacidade operacional abrange não somente a própria organização, mas todos os demais aspectos para que ela atinja os objetivos desejados (MOORE, 2003).

As capacidades produtivas incidem sobre o *Public Value Scorecard* para alcançar grandes resultados sociais, extrapolando os limites da própria organização. Isso ocorre com a inclusão da capacidade de outras organizações como seus parceiros, colaboradores e coprodutores, e não como concorrentes (ZANG; WANG, 2010).

Além disso, Moore (2003) também discute que a capacidade operacional inclui o conjunto de ativos controlados pela organização: a qualidade dos funcionários, o conjunto de procedimentos operacionais e de tecnologia que a entidade possui para a realização de determinados procedimentos, entre outros (MOORE, 2003).

De forma geral, a construção e análise dos indicadores para avaliar o desempenho nas três perspectivas devem ser feitas de forma participativa, pois o *Public Value Scorecard* permite que os funcionários aptos possam propor novas ideias para a melhoria da organização no que tange a eficiência e serviços (MOORE, 2003).

Nesse aspecto, uma abordagem de *Public Value* para medição de desempenho exige que os prestadores de serviços concentrem-se em seus próprios

objetivos distintos, oferecendo-os para o debate público e utilizando os objetivos autorizados como padrões de avaliação (BLAUG; HORNER; LEKHI, 2006).

A possibilidade de os administradores públicos expressarem sua opinião é relevante para Talbot e Wiggan (2010), assim como para Meynhardt (2008). Isso é evidenciado ao afirmar que, sob o ponto de vista psicológico, o lado subjetivo do *ranking* auxilia na criação de valores para o bem comum e de consciência pública.

As organizações sem fins lucrativos que procuram usar o *Public Value Scorecard* como um princípio devem criar uma cultura corporativa em que a utilização dessa estratégia de avaliação de desempenho, baseado na criação de *Public Value* por funcionários é recompensada, assim como o valor do acionista é recompensado em empresas privadas.

Como o *Public Value Scorecard* está relacionado sumariamente ao conceito de criação de *Public Value*, a facilitação ativa do ambiente de autorização também esclarece efeitos de responsabilização, porque orienta o prestador de serviços para a criação do *Public Value* e não para o controle centralizado disciplinar, muitas vezes exercido por meio de auditoria e inspeção (BLAUG; HORNER; LEKHI, 2006). Assim, o *Public Value* é mais um processo permanente em curso de criação e recriação do que um destinação específico (TALBOT, 2008).

No Terceiro Setor, o *Public Value Scorecard* corrobora com os líderes da organização, pois pode prover uma estrutura única para esse setor. Com grande potencial prático para o gerenciamento e por estar voltado para a criação de *Public Value* com base nos três pontos fundamentais do triângulo estratégico, tem como foco uma contribuição mais valiosa para a sociedade, diminuindo a relevância do desempenho financeiro ou da posição competitiva da organização (ZHANG; WANG, 2010).

No *Public Value Scorecard*, os resultados operacionais podem ser expressos por uma série de medidas de produtividade e eficiência, prospectando a relação entre quantidade e qualidade dos resultados e dos custos para atingir tal objetivo, ressaltando-se a importância de avaliar a eficiência das contribuições para os clientes.

Outro ponto a ser considerado no *Public Value Scorecard* é a integridade financeira, ou seja, o quanto os recursos são utilizados com abuso ou

desperdiçados, bem como verificar a existência de fraudes. Isso tudo permite melhorar a otimização de recursos na cadeia de valor da organização (MOORE, 2003).

Assim, ao ser aplicado na gestão de organizações sem fins lucrativos, o *Public Value Scorecard* fornece a estrutura mais abrangente e com grande potencial prático para o gerenciamento não somente desse setor, como também em organizações do setor público (ZANG; WANG, 2010).

O reconhecimento de um ambiente liberal para a atuação de organizações sem fins lucrativos auxilia no entendimento de que a sua existência é preconizada pelo acordo coletivo entre os cidadãos, de forma subjetiva, permitindo que benefícios que não seriam trazidos na perspectiva individual possam ser garantidos para a sociedade (MELO, 2007). A importância reside, portanto, no fato de que para cada organização do Terceiro Setor é suposta a maximização do *Public Value* para os cidadãos.

Kaplan e Norton sugerem com o *Balanced Scorecard* a utilização de medidas que expliquem a perspectiva financeira, perspectiva do cliente, do ponto de vista operacional, e a perspectiva de aprendizado e crescimento. Da mesma forma, Moore (2003) defende o uso de um conjunto de medidas no *Public Value Scorecard* que expliquem a perspectiva de *Public Value*, a legitimidade e perspectiva de apoio, e a perspectiva da capacidade operacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica pode ser definida como um processo de aprendizagem sistemático, de maneira orientada e planejada, para a construção do conhecimento ou para corroborar/refutar uma teoria. Trata-se de um procedimento racional e sistemático a partir da combinação de conhecimentos disponíveis, devidamente amparados por métodos, técnicas e outros recursos científicos específicos, com o objetivo de proporcionar respostas às questões investigadas (GIL, 2007).

Para Martins e Theóphilo (2009, p. 37), a finalidade da metodologia é o “aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa”, sendo que o método representa um meio à obtenção de um fim ou objetivo determinado.

A grande variedade de métodos e técnicas de pesquisa existentes faz com que a obtenção de resultados confiáveis e contributivos para a pesquisa seja alvo de uma revisão crítica do arcabouço disponível na literatura acerca da metodologia científica.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa, quanto ao objetivo, possui abordagem qualitativa. Martins (2008) salienta que uma investigação de natureza qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos. Esse tipo de pesquisa extrapola disciplinas, campos e temas ao associar tradições relacionadas aos diversos paradigmas de pesquisa científica e às diversas perspectivas e/ou métodos de pesquisa qualitativas relacionados aos estudos culturais e interpretativos (DENZIN; LINCOLN, 2006).

A estratégia da pesquisa baseia-se em um estudo de caso devido à elevada complexidade relativa ao objetivo deste estudo e frente ao tratamento contextual do fenômeno analisado e operacionalização da investigação (MARTINS, 2008).

Godoy (1995, p. 25) descreve o estudo de caso como “um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente – visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”.

Stake (2005) complementa que não pode ser ignorado o contexto físico, sociocultural, histórico e econômico, e as normas em que está inserida a unidade estudada.

Yin (2004, p. 12) descreve que um estudo de caso deve permitir uma "investigação para reter as características holísticas e significativas dos acontecimentos" reais, como processos organizacionais e de gerência. O estudo de caso é considerado uma das várias maneiras de realizar a pesquisa no campo da ciência social.

O local escolhido para a realização da pesquisa é a Fundação Ecumênica de Proteção ao Excepcional (FEPE), que atua nas áreas de Saúde, Educação e Assistência Social. A seleção foi intencional, por ser uma entidade do Terceiro Setor com grande valor social e importância no estado do Paraná.

Em relação ao protocolo do estudo de caso da FEPE, primeiramente fez-se necessário solicitar ao Comitê de Ética da Universidade Federal do Paraná, via site da Plataforma Brasil, a autorização da pesquisa, por se tratar de entidade que trabalha com pessoas especiais.

Foram necessárias as seguintes documentações: Folha de rosto preenchida com os dados do formulário da Plataforma Brasil; Ofício do pesquisador de encaminhamento do projeto ao Comitê de Ética, devidamente assinado; Ofício de encaminhamento de ata de aprovação; Ata e análise de mérito do projeto pelo Colegiado do curso de Pós-Graduação em Contabilidade UFPR; Declaração de concordância do orientador, assinada; Termo de confidencialidade; Declaração de tornar públicos os resultados; Declaração de uso específico dos dados coletados; Termo de consentimento livre e esclarecido; Termo de compromisso para utilização de dados de arquivos; Projeto completo de pesquisa e Curriculum Vitae do pesquisador e do orientador.

O processo de avaliação pelo Comitê de Ética da UFPR demorou cerca de 6 (seis) meses. Após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética, foi encaminhada

uma carta ao Presidente da FEPE, solicitando autorização para realizar pesquisa acadêmica na organização, conforme apresentado no Apêndice 2.

A coleta de dados foi realizada a partir de pesquisa bibliográfica dos dados disponíveis no site da FEPE (www.fepe.org.br), e-mails com a Gerente Administrativa e relatórios disponibilizados pela organização. Também foram feitas entrevistas semiestruturadas com o Presidente, a Gerente Administrativa e os responsáveis por cada área de atuação da FEPE (saúde, educação e assistência social), bem como com um representante da área contábil.

Na delimitação temporal da pesquisa, o estudo é transversal devido “ao objeto de estudo ser analisado em um instante” (COOPER & SCHINDLER, 2003, p. 129). Trata-se de um estudo *ex-post facto* em que o pesquisador não tem controle para manipular variáveis, as quais só relatam o que ocorreu ou está ocorrendo (COOPER & SCHINDLER, 2003).

Este estudo está alicerçado em um construto que é a avaliação de desempenho, dividindo-se em três categorias: (1) missão social; (2) legitimidade e suporte; e (3) capacidade operacional. O desenho de pesquisa pode ser visualizado na Figura 5.

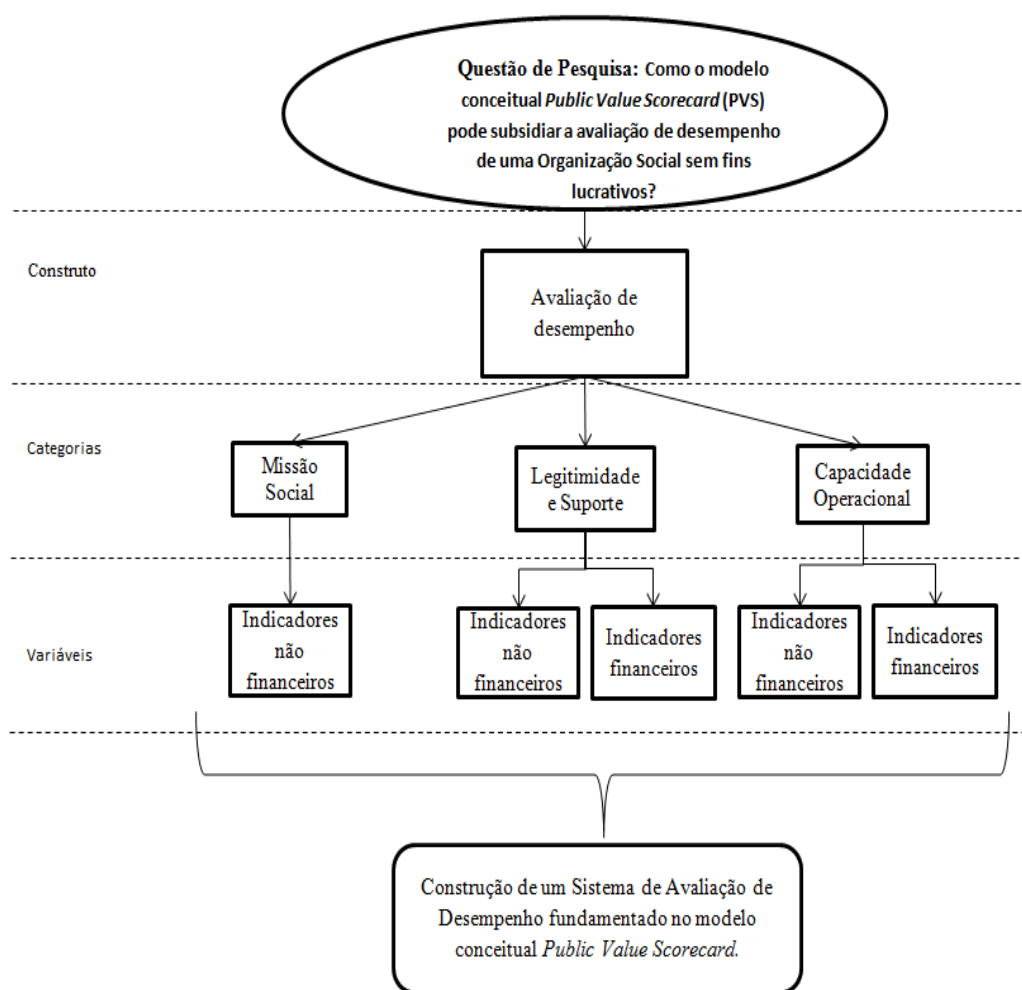


Figura 5 - Desenho da pesquisa.
Fonte: autor (2012).

Para o atendimento da questão de pesquisa deste estudo, tanto para a categoria Legitimidade e Suporte, como para Capacidade Operacional, foram definidas como variáveis indicadores financeiros e não financeiros. Para a categoria Missão Social, somente indicadores não financeiros compõem a variável. Em conjunto, todos esses estágios permitem a construção de um Sistema de Avaliação de Desempenho fundamentado no modelo conceitual de Moore (2003): o *Public Value Scorecard*.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS E EVIDÊNCIAS

As técnicas utilizadas na coleta de dados e evidências são constituídas de: (1) entrevista semiestruturada baseada no modelo de avaliação de desempenho do *Public Value Scorecard*, com o Presidente e a Gerente Administrativa da FEPE; (2) entrevista semiestruturada com os responsáveis por cada área de atuação da FEPE: saúde, educação e um representante da área contábil; e (3) pesquisa documental no site da FEPE (www.fepe.org.br), relatórios e e-mails.

Os procedimentos de coleta de dados podem ser visualizados na Figura 6.

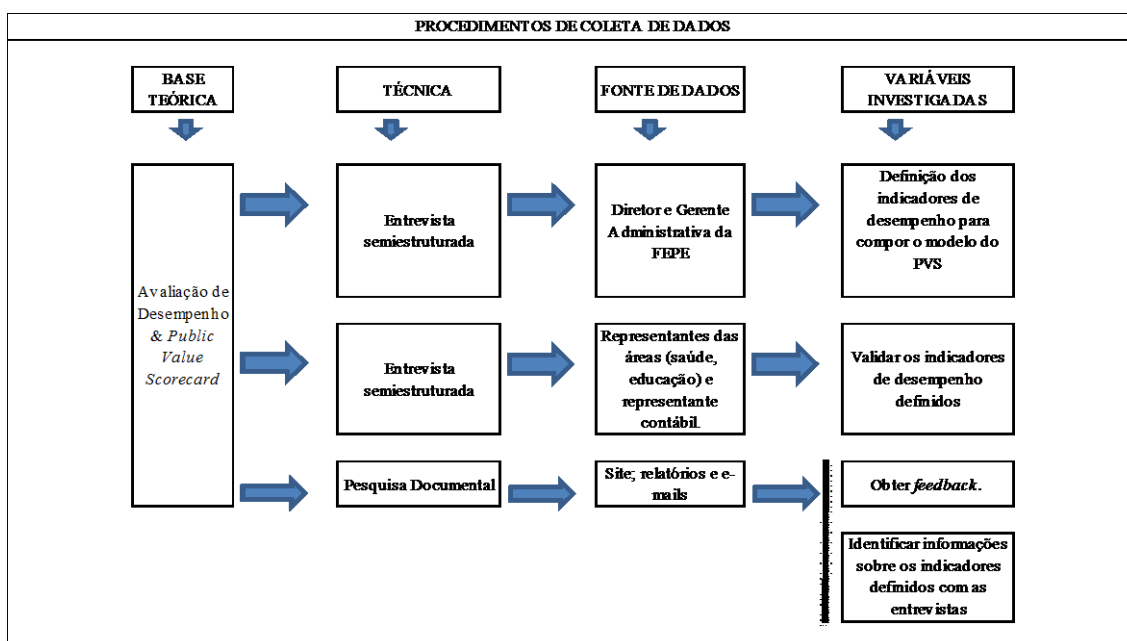


Figura 6 – Desenho da metodologia utilizada na coleta de dados.
Fonte: autor (2012).

A entrevista semiestruturada fornece maior amplitude no estudo do fenômeno do que outros tipos de entrevistas, sendo mais informal. Ela pode abordar um conjunto de tópicos genéricos que o pesquisador deseja considerar e ser utilizada para entender um comportamento complexo sem a categorização prévia (FONTANA; FREY, 2005).

Conforme Silverman (2009), a entrevista semiestruturada é utilizada na obtenção de “dados ricos”, em que a escuta ativa do pesquisador é fundamental, uma vez que permite ao entrevistado liberdade de falar e atribuir significados. Esse tipo de entrevista é produzido de forma colaborativa, entre entrevistador e entrevistado, buscando estabelecer *rapport* (relação de harmonia e confiança) com

os respondentes. Além disso, o pesquisador busca enxergar o mundo do ponto de vista do entrevistado, sem se tornar nativo (SILVERMAN, 2009).

As entrevistas semiestruturadas são cada vez mais utilizadas em ciências sociais, devido ao consenso de que auxiliam no esclarecimento de situações, atitudes e comportamentos. Essa forma especial de conversação permite tal interação linguística, em que o efeito da presença e das situações que podem ser criadas pelo entrevistador sobre o entrevistado não podem ser ignoradas, possibilitando a geração de teorias e influenciando as decisões na prática (MATTOS, 2005).

Assim, utiliza-se de entrevista semiestruturada, cujo roteiro pode ser encontrado no Apêndice 1, com o Presidente e a Gerente Administrativa da FEPE, com auxílio de gravador e autorização tácita dos entrevistados.

O objetivo é possibilitar a construção de indicadores de desempenho que possam ser realmente eficientes e eficazes na unidade, conforme estipulado pelo *Public Value Scorecard*.

Após a construção dos indicadores com os profissionais habilitados, ou seja, o Presidente e a Gerente Administrativa da FEPE, eles, os indicadores, foram encaminhados por e-mail para a confirmação e o *feedback* por parte dos respondentes.

Em seguida, foi realizada a adequação dos indicadores conforme resposta via e-mail e feita a sua validação com um profissional responsável por cada área de atuação da FEPE: saúde e educação, e com um representante da área contábil, totalizando 5 pessoas entrevistadas durante todo o processo. Os complementos sugeridos na entrevista de validação foram considerados para finalização do sistema proposto.

Foram também coletados, por meio de pesquisa documental, dados do site da FEPE, como informações complementares sobre o funcionamento da organização, para auxílio na compreensão do seu desenvolvimento operacional. Além dessas, informações sobre Missão Social, Legitimidade e Suporte e Capacidade Operacional. Também consultaram-se relatórios de centro de custos e de atividades da FEPE e e-mails de confirmação dos respondentes.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS E EVIDÊNCIAS

As técnicas utilizadas na análise dos dados e evidências têm como foco central a obtenção de indicadores de avaliação de desempenho da FEPE e a construção de uma ferramenta baseada no *Public Value Scorecard* a ser implantada em entidades sem fins lucrativos. A estrutura dos procedimentos metodológicos utilizados na análise dos dados é apresentada na Figura 7.

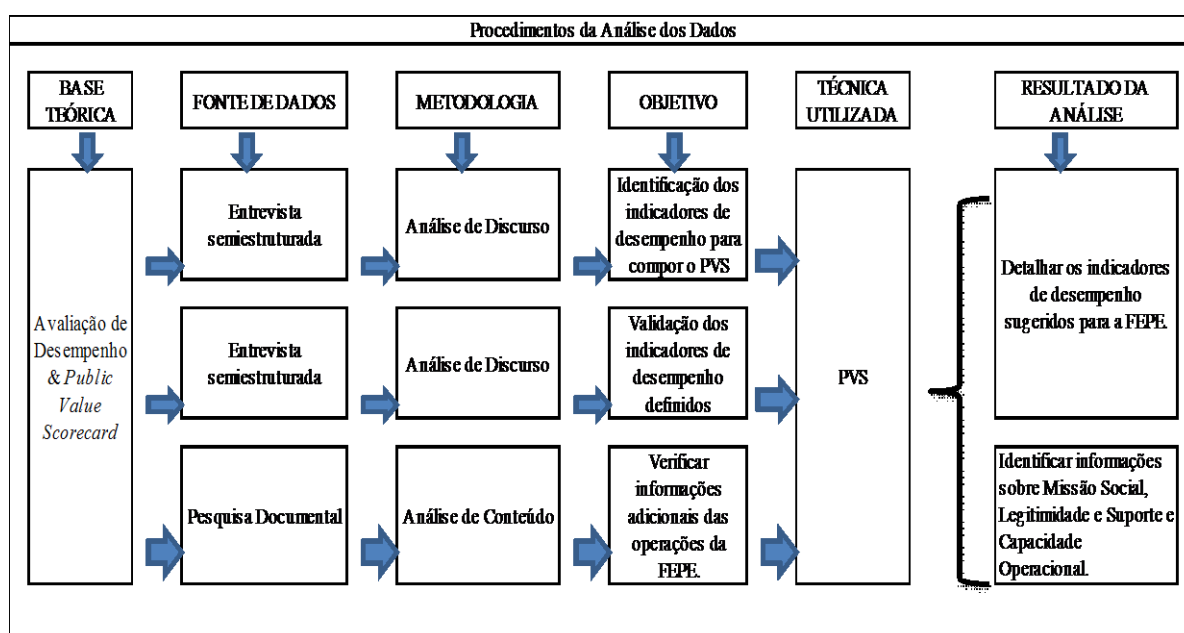


Figura 7 – Procedimentos da análise dos dados e evidências.
Fonte: autor (2012).

Quanto à análise dos dados, utiliza-se, predominantemente, o método qualitativo. Nas respostas do Presidente e da Gerente Administrativa, a serem usadas na construção dos indicadores de avaliação de desempenho, bem como dos responsáveis por cada área da FEPE para validação dos indicadores, opta-se por realizar a análise de discurso das entrevistas.

Segundo Caregnato e Mutti (2006), o *corpus* da Análise de Discurso consiste em ideologia, história e linguagem. A ideologia trata do posicionamento do sujeito frente a um discurso, com base na constituição do imaginário no inconsciente; a história revela o contexto sócio-histórico; e a linguagem é a materialização do texto ao gerar possibilidades de entender o contexto que o sujeito pretende transmitir.

A análise do discurso permite que a linguagem transcenda o texto, capturando sentidos pré-construídos da memória coletiva constituída socialmente, em que o sujeito acredita ser dono do discurso sem perceber que está envolvido no ambiente inserido. Contudo, esse tipo de análise leva em consideração o relato do sujeito, relacionando-o ao contexto sócio-histórico. Ela busca uma reinterpretação ou releitura, mostrando como o discurso funciona, sem dizer se é certo ou não, ou seja, sem julgamentos (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

A análise de discurso das entrevistas semiestruturadas é realizada a partir dos atributos do modelo de avaliação de desempenho do *Public Value Scorecard*, buscando obter do Presidente e da Gerente Administrativa sugestões para compor os indicadores de desempenho diversos que possam ser utilizados para consubstanciar o modelo do *Public Value Scorecard*. Da mesma forma, com um responsável da área da saúde, da educação e Contábil, para validação dos indicadores compostos.

Em relação aos dados do site sobre o funcionamento e resultados obtidos pela FEPE, realiza-se análise de conteúdo, buscando “demonstrar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 214). A análise de conteúdo pode ser definida, conforme Bardin, como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 30).

Realiza-se a análise de conteúdo dos relatórios, e-mails e site para verificar dados adicionais relevantes, bem como informações sobre Missão Social, Legitimidade e Suporte e Capacidade Operacional, conforme definição e validação em conjunto com os respondentes das entrevistas não estruturadas.

A análise sobre Missão Social considerou os termos Objetivo Social, Visão, Missão, Foco, Lógica. Para Legitimidade e Suporte, foram consideradas as palavras Recursos, Financiamento, Reconhecimento. Finalmente, para Capacidade Operacional, consideraram-se termos como Indicador, Planejamento, Funcionários e Realizações.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A partir da interpretação das entrevistas, os dados foram agrupados segundo os três componentes do *Public Value Scorecard*. A análise dos documentos e as falas dos sujeitos subsidiaram a construção dos indicadores para a avaliação de desempenho desta organização do terceiro setor.

4.1 APRESENTAÇÃO DA FUNDAÇÃO ECUMÊNICA DE PROTEÇÃO AO EXCEPCIONAL (FEPE)

O surgimento da FEPE está ligado à criação da Fundação A Voz do Povo, idealizada pelo radialista e deputado paranaense Jorge Miguel Nassar, em meados da década de 50.

Nessa época, Nassar comandava um programa de rádio denominado A Voz do Povo, que era popular pelas campanhas caritativas, como a do agasalho e de socorro a pessoas carentes ou doentes. Com o passar do tempo, o sucesso das campanhas levou o radialista e seus companheiros a se organizarem em uma Instituição.

Assim, em 23 de março de 1959, com a doação de um terreno por parte da Prefeitura de Curitiba, no bairro Capanema, criou-se a Fundação A Voz do Povo. Em seu primeiro Estatuto, a finalidade da fundação era acolher indigentes e pessoas idosas desamparadas.

Com dificuldades financeiras para prosseguir com seu projeto, Nassar colocou o prédio à disposição de seu grande amigo, Sr. Justino Alves Pereira. O Sr. Justino, juntamente com sua esposa, Sra. Ildeman Pereira, e outras sete mães de crianças especiais de Curitiba - Branca C. Sabbag, Maria Jugend, Ruth Leonor Glitz, Kaethe Ulv de Andrade, Sybila Wosniack, Arminda Bertoluce e colaboradoras como a professora Maria de Lourdes Canziani, de diferentes religiões, conhecidas como ecumênicas - haviam fundado a APAE de Curitiba.

Como necessitavam de um espaço onde as crianças maiores de oito anos pudessem ser atendidas, pois naquele ano houve uma determinação de que as APAEs fariam somente o atendimento das crianças até essa idade, criaram a

Associação Ecumênica de Proteção ao Excepcional, em 1996, sendo sua primeira presidente a Sra. Sybila Wosniack.

Em 23 de março de 1969, a direção da fundação A Voz do Povo foi assumida pela chapa das "ecumênicas", que foi chapa única nas eleições em Assembleia Geral. No mesmo dia, foi alterada a finalidade da fundação para: *"criação e manutenção de escolas de recuperação de excepcionais, outras instituições e obras similares que fossem oportunas e necessárias para atingir seus fins filantrópicos e assistenciais, no campo exclusivo do atendimento aos excepcionais portadores de deficiência mental"*.

Mudou-se também o nome para Fundação a Voz do Povo - Associação Ecumênica de Proteção ao Excepcional, que mais tarde tornou-se somente Fundação Ecumênica de Proteção ao Excepcional.

A Fundação Ecumênica de Proteção ao Excepcional (FEPE) está localizada em Curitiba em duas unidades, uma no bairro Jardim Botânico (sede) e outra no bairro Bacacheri (subsede). É uma instituição privada e filantrópica, descrita como Organização Social sem Fins Lucrativos.

Na sede, funcionam a Administração, os programas de Educação Infantil e Ensino Fundamental da Escola de Educação Especial Ecumênica, além do Serviço de Referência em Triagem Neonatal do Paraná (Laboratório e Ambulatório). Na subsede, desenvolve-se o programa Educação Profissional de adolescentes e adultos.

A organização possui a seguinte estrutura, conforme organograma da Figura 8.

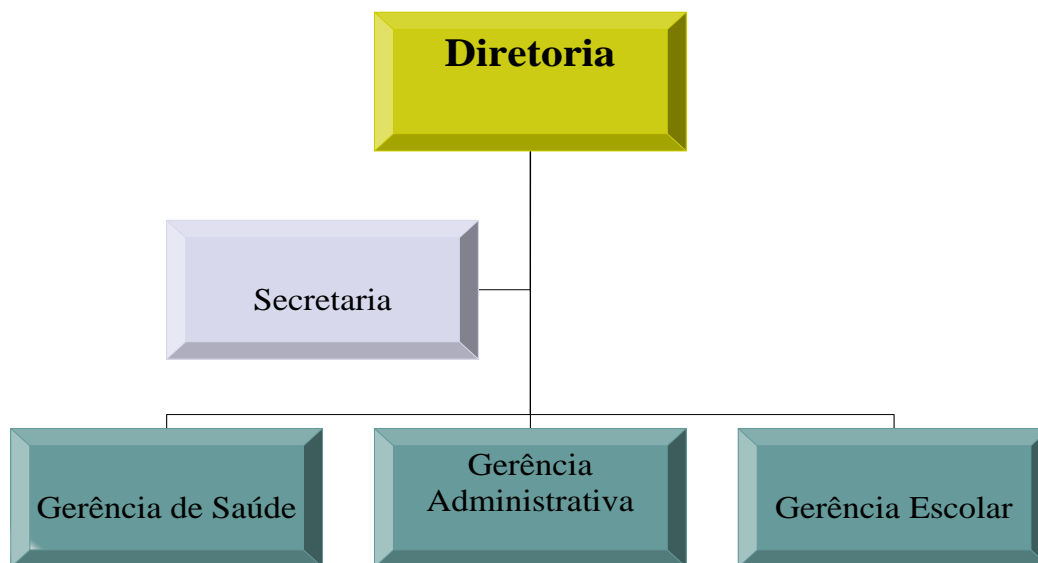


Figura 8 - Organograma geral FEPE.
Fonte: Adaptado de FEPE (2012).

Como pode ser observado na Figura 8, subordinadas à diretoria, estão a Gerência Administrativa, a Gerência de Saúde e a Gerência Escolar.

A Gerência Administrativa controla os Departamentos de Nutrição e Alimentação, Captação de Recursos, Financeiro, Recursos Humanos, Serviços Gerais e Compras, Informática, Administração e Marketing, e Ambiental.

A Gerência Escolar coordena as unidades do Bacacheri e do Jardim Botânico e a área da Saúde é subdividida em Laboratório, Ambulatório e Serviço Social.

A FEPE tem como foco a melhoria da qualidade de vida da pessoa com deficiência, atuando nas áreas de prevenção, saúde, educação e inclusão dessas pessoas, por meio de três projetos principais: Triagem Neonatal, Educação Especial e Panificadora.

O Serviço de Referência em Triagem Neonatal é responsável pelo Programa de Triagem Neonatal do Paraná, mais conhecido como Teste do Pezinho. A FEPE realiza a triagem neonatal, o diagnóstico, o acompanhamento e o tratamento para as seguintes doenças congênitas causadoras de deficiências: Fenilcetonúria, Hipotireoidismo Congênito, Fibrose Cística, Anemia Falciforme e outras Hemoglobinopatias, além da Deficiência da Biotinidase.

As patologias que integram o quadro de doenças do Programa de Triagem Neonatal da FEPE são detalhadas a seguir, conforme site da Fepe:

O Hipotireoidismo Congênito é uma patologia causada pela falta de produção total ou parcial dos hormônios tireoidianos, fundamentais para o desenvolvimento normal do cérebro. De modo geral, não é de causa hereditária. Seu tratamento deve ser iniciado o mais precocemente possível e consiste na reposição dos hormônios tireoidianos, evitando a deficiência intelectual.

A Fenilcetonúria é caracterizada pela ausência ou pelo mau funcionamento de uma enzima presente no fígado, responsável pela transformação da fenilalanina, contida nos alimentos, em tirosina. A origem da Fenilcetonúria é genética. Seu tratamento deve ser iniciado imediatamente após a confirmação do diagnóstico e consiste em uma dieta com restrição na quantidade de fenilalanina.

As Hemoglobinopatias são doenças genéticas, causadas por um defeito na estrutura ou na formação da hemoglobina, molécula presente nos glóbulos vermelhos do sangue. A mais comum entre as diferentes hemoglobinopatias é a Anemia Falciforme, cujos glóbulos vermelhos adquirem a forma de foice ou meia lua. Estas células tornam-se rígidas, tendem a se agrupar e podem obstruir pequenos vasos sanguíneos dificultando a circulação do sangue e lesionando órgãos como o cérebro, pulmões, rins e outros.

Ainda não há cura para as Hemoglobinopatias. O tratamento, porém, aumenta, significativamente, a qualidade e o tempo de vida do paciente. Entre as orientações no caso de pacientes com Anemia Falciforme estão: o uso de ácido fólico e vitaminas do Complexo B, pela necessidade de produção maior de glóbulos vermelhos; e a ingestão de líquidos para auxiliar na diluição do sangue e na reversão da aglutinação das células falciformes.

A Fibrose Cística, também conhecida como mucoviscidose, é uma doença crônica, transmitida geneticamente e mais comum nas pessoas da raça branca. Ocorre por uma disfunção das glândulas secretoras do corpo, afetando pulmões, pâncreas, fígado, sistema digestivo e reprodutor. O portador de fibrose cística produz um muco viscoso que causa obstrução dos pulmões e no sistema digestivo, tornando difícil a respiração e a absorção dos alimentos.

O tratamento para Fibrose Cística ocorre no sentido de melhorar a qualidade de vida do paciente. Consiste em uma dieta livre, sem restrição de gorduras e com acréscimo de sal. As recomendações variam de 120 a 150% do RDA (recomendações diárias) para uma criança do mesmo sexo e idade.

A Deficiência da Biotinidase é uma doença genética, causada pela ausência ou inatividade da enzima biotinidase. Essa enzima é responsável por liberar a vitamina biotina presente nos alimentos, permitindo a sua absorção pelo intestino. A biotina, por sua vez, age na transformação de outras substâncias essenciais ao funcionamento das células cerebrais. Na falta da biotinidase, a biotina não é liberada para o organismo podendo ocasionar consequências graves como a deficiência intelectual.

Os sintomas da Deficiência da Biotinidase podem ser totalmente evitados por meio do diagnóstico precoce e do tratamento adequado, que consiste simplesmente na administração de 5 a 20 mg de biotina ao dia.

O Teste do Pezinho é um Programa Nacional de Triagem Neonatal implantado pela Portaria nº 822/2001 do Ministério da Saúde. Garante o direito ao exame a todos os recém-nascidos, e tratamento àqueles com diagnóstico positivo para alguma das doenças triadas.

O Centro de Pesquisas realiza o Teste do Pezinho para aproximadamente 180 mil recém-nascidos anualmente no Paraná. Os resultados de todos os exames realizados são certificados pelos serviços de controle de qualidade internacionais Newborn Screening Quality Assurance Program-CDC de Atlanta (EUA), Geesthacht (Alemanha) e Region 4 Collaborative Project Laboratory Quality Improvement (Newborn Screening by MS/MS), dos EUA.

Em relação ao serviço de referência em triagem neonatal, conforme dados de novembro de 2012 no site da FEPE, haviam sido realizados mais de 168 mil exames do Teste do Pezinho, com 162 crianças suspeitas de alguma doença e confirmação de 98 casos. No Ambulatório foram atendidos 1220 pacientes do Programa de Triagem Neonatal, 1584 consultas médicas, sendo 941 financiadas com recursos do SUS e 643 com recursos da FEPE. A organização também registrou 360 consultas na área de Nutrição, 92 consultas de Psicologia e 219 Psicometrias.

A Escola Ecumênica atende pessoas de 1 (um) ano de idade à fase adulta, com deficiência intelectual associada ou não a outras deficiências (visual, auditiva, física, não sensorial), em três programas diferenciados: Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação Profissional Etapa Inicial.

A escola possui equipe multi e interprofissional, objetivando habilitar, reabilitar e incluir o aluno com deficiência no mercado de trabalho e na sociedade.

O atendimento no Programa de Educação Infantil pode ocorrer na presença dos pais, de maneira individual ou em grupo, de acordo com a necessidade e a fase de desenvolvimento de cada criança.

O Programa do Ensino Fundamental atende crianças e adolescentes de 7 (sete) a 15 (quinze) anos e onze meses. Tem por objetivo proporcionar a sistematização dos conhecimentos adquiridos, bem como ampliar o universo de informações do educando. Nesse programa, a construção do saber ocorre em duas dimensões: na primeira, são aplicados conteúdos referentes ao início da escolarização; na segunda, inicia-se a preparação para o trabalho. Nessa fase, são abordados conceitos fundamentais como: atitude participativa, espírito de equipe,

iniciativa, autonomia, responsabilidade e maturidade emocional. Tudo por meio de atividades de vida prática e diárias.

O Programa de Educação de Jovens e Adultos atende adolescentes a partir de 16 (dezesesseis) anos. Busca desenvolver competências de vida na área de autonomia pessoal, nas atividades de vida diária e prática, bem como atitudes pessoais que garantam a participação social e facilitem o ingresso no mundo do trabalho. A formação ocorre em grupos que frequentam as seguintes oficinas de preparação e qualificação para o mercado formal de trabalho: Iniciação à Cartonagem; Cartonagem; Educação Doméstica; Viveiro de Flores e Lavanderia.

Conforme descrito no site da FEPE, a organização atende um total de 373 pessoas com deficiência intelectual e múltipla, sendo 54 no Programa de Educação Infantil, 211 no Programa de Ensino Fundamental e 108 na unidade Bacacheri no Programa de Jovens e Adultos. Foram incluídos 7 (sete) alunos no ensino regular e 1 (um) aluno foi encaminhado para o mercado formal de trabalho.

A Panificadora e Confeitaria da FEPE produz alimentos diferenciados para pessoas com fenilcetonúria, as quais necessitam de dieta especial para evitar o aparecimento de deficiências severas.

Essa doença é de origem genética, causada por um erro inato do metabolismo (EIM), que prejudica a atividade de enzimas fundamentais ao bom funcionamento do organismo. Para que os sintomas dessa doença não se manifestem, o portador deve eliminar de sua dieta alimentos ricos em proteína, como: carnes e derivados, leite e derivados, ovos, doces e chocolates, farinha de trigo e aspartame.

O objetivo da FEPE na produção desses alimentos é colaborar no tratamento da doença, oferecendo um cardápio mais variado, que contenha, inclusive, alimentos com aspecto e sabor muito semelhantes aos tradicionais, porém sem ingredientes que possam causar algum dano à pessoa. Além do cardápio especial, a Panificadora possui ainda diversos produtos para aniversários, *coffee breaks* e festas em geral, comercializados na comunidade, sob encomenda.

4.2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Neste tópico, está apresentado o Sistema para Avaliação de Desempenho desenvolvido para a FEPE, que é uma organização social sem fins lucrativos do Terceiro Setor.

Para a construção dos indicadores, utilizou-se do modelo conceitual *Public Value Scorecard* e as questões sugeridas por Otley (1999) para implementação de qualquer sistema de avaliação de desempenho.

Essas questões serviram de base para a estruturação da entrevista, assim como os conceitos do *Public Value Scorecard*. Contudo, os componentes desse último também foram utilizados como fundamento para a construção do sistema de avaliação de desempenho, juntamente com a análise de discurso das entrevistas e da análise de conteúdo do site, do e-mail e dos relatórios da FEPE.

O sistema de avaliação de desempenho foi elaborado sob a perspectiva de cada componente do triângulo estratégico do *Public Value Scorecard*, ou seja, de forma separada para Criar *Public Value*; Expandir Suporte e Autorização e Construir Capacidade Operacional, conforme pode ser visualizado na Figura 9.

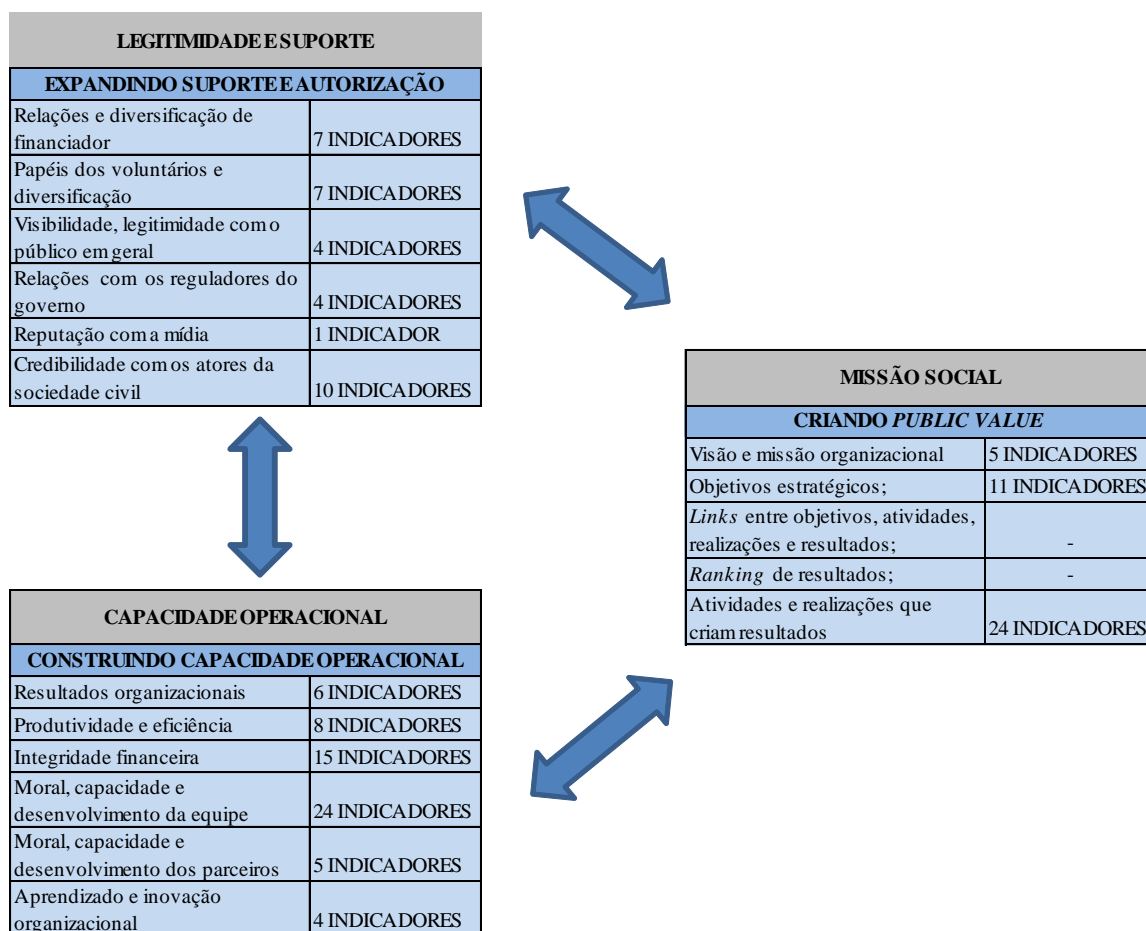


Figura 9- Indicadores dos elementos de cada componente do *Public Value Scorecard*.
Fonte: autor (2012).

Na Figura 9, estão apresentados os indicadores criados para cada elemento de cada componente do *Public Value Scorecard*. O primeiro componente discutido é a Missão Social, que pode ser detalhada em Criar *Public Value*. Assim, o componente do *Públic Value Scorecard*, criar *Públic Value*, está relacionado ao fim social que a organização deseja atingir. A premissa relacionada à Missão Social está atrelada ao valor social que a organização busca produzir, priorizando a concepção da natureza do homem, correlacionado ao fim social da organização (MEYNHARDT, 2008).

O segundo componente é a Legitimidade e Suporte, descrito em Suporte e Autorização. Relacionado à legitimidade da organização, tem como foco a credibilidade e confiança que os atores da sociedade civil possuem em relação à entidade, mediante expectativas de realização da missão almejada (MOORE, 2003). A premissa atrelada à Legitimidade e Suporte consiste na manutenção das

atividades da organização. Diferentemente do setor privado, em que os clientes adquirem o produto e são os mantenedores da empresa, no setor sem fins lucrativos, os clientes são o governo, os mantenedores, a sociedade e os indivíduos que são beneficiados diretamente pelas ações da entidade.

O terceiro componente discutido foi Capacidade Operacional, detalhada como Construir Capacidade Operacional, que busca verificar se a organização ajudou na mudança de vida dos usuários e atingiu os resultados sociais pretendidos (MOORE, 2003).

A premissa relacionada à Capacidade Operacional enfatiza que organizações sem fins lucrativos devem preocupar-se não apenas com sua capacidade operacional, como ocorre no setor privado, mas também com a capacidade operacional de seus parceiros. Isso se deve ao fato de que os parceiros são fundamentais no auxílio à organização em atividades de forma colaborativa, pois são considerados aliados/coprodutores em prol de um determinado fim social.

4.2.1 MISSÃO SOCIAL - CRIAR *PUBLIC VALUE*

Para uma organização poder utilizar o modelo conceitual do *Public Value Scorecard*, é necessário que seja pública ou sem fins lucrativos. Isso porque esse modelo tem como foco o valor social que a organização almeja atingir, fazendo com que todo o sistema esteja integrado para esse fim.

Pode-se dizer que, no caso da FEPE, evidencia-se a possibilidade da utilização do *Public Value Scorecard* com o trecho do discurso que menciona que *a lógica da fundação não é uma meta de instituição privada*, pois esta não tem como finalidade obtenção de lucro, porém precisa ser autossustentável. Como se trata de uma organização sem fins lucrativos, a FEPE tem as características para utilização do modelo conceitual do *Public Value Scorecard* para avaliação de seu desempenho.

O componente Criar *Public Value* é subdividido, segundo Moore (2003), nos seguintes elementos: Visão e Missão Organizacional; Objetivos estratégicos; Links

entre Objetivos, Atividades, Realizações e Resultados; Ranking de Resultados; e Atividades e Realizações que criam Resultados.

Os indicadores definidos, formas de avaliação e nota por critério desse componente estão apresentados no Apêndice 6.

O primeiro elemento, Missão e Visão Social, enfatiza o objetivo que a organização deseja atingir com as suas atividades. Na FEPE, conforme descrito no site, a missão social consiste em "realizar pesquisas, prevenção e diagnóstico nas áreas de educação, saúde e a inclusão da pessoa com deficiência" (FEPE, 2012). Contudo, a instituição está em fase de rediscussão da sua missão e seus valores, conforme observado pela Gerente Administrativa, ao relatar que *o que [...] tem de missão no site não reflete o que a instituição faz*.

Como a missão precisa ser, segundo afirma Moore (2003), a mais compreensiva e ambiciosa proposta da organização, faz-se necessário que contemple todos os aspectos pertinentes ao objetivo almejado.

A seguir, seguem alguns trechos relacionados ao que deve contemplar a missão da FEPE, conforme a fala dos entrevistados:

[...] a gente vai propor uma revisão dessa missão. Não está desalinhado com o que a organização faz, mas é que a gente precisa incorporar, porque como eu te expliquei a gente tem duas frentes: na área da saúde, que é a área do laboratório, a gente tem sim toda essa questão de pesquisa, prevenção e diagnósticos na área da saúde principalmente.

A missão institucional da FEPE é coerente com o fim social da organização. Precisa, entretanto, refletir a projeção dos objetivos a serem atingidos e, conforme observado nos trechos do discurso, a missão social da FEPE precisa incluir a área da saúde, que contempla diagnóstico, prevenção e tratamento, além da área da educação especial e de pesquisa.

O discurso também trata da necessidade de integração do laboratório e escola na missão social, *construir uma missão que integre laboratório e escola. Mas o objetivo social da FEPE é esse, é fazer toda essa questão de pesquisa, prevenção, diagnóstico e educação*, além de todos os demais aspectos já mencionados anteriormente.

Em relação à escola, o foco está mais direcionado à educação especial. A FEPE trabalha mais com alunos especiais com síndromes de nível médio e grave. As síndromes de nível leve são encaminhadas para outras escolas que possuem ações mais voltadas para atendimento clínico. Isso é evidenciado no seguinte trecho:

O foco da escola realmente é a educação especial. Diferente das outras escolas que tem basicamente atendimento clínico, aqui todos os alunos têm a parte pedagógica e a parte clínica.

Diante das realizações da FEPE, a necessidade de uma missão social adequada é primordial, pois ela reflete a finalidade da existência da organização e os princípios éticos que orientam todas as suas ações. De acordo com Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992), um roteiro pode ser seguido de forma a facilitar o empresário ou a alta administração da empresa a definir a missão.

Os principais pontos abordados para definição da Missão devem responder a questões como: o que a empresa deve fazer, para quem e para que deve ser feito, como deve fazer, qual a responsabilidade social e visão de futuro deve ter. Contudo, essas questões-chave são apenas direcionadores para a definição da Missão Social organizacional (PAGNONCELLI; VASCONCELLOS FILHO, 1992).

Kotler e Keller (2006) ressaltam que declarações adequadas de missão possuem três características principais: (1) número limitado de metas; (2) enfatizam as principais políticas e valores que a empresa pretende honrar; e (3) definem as principais esferas competitivas dentro das quais a empresa operará.

Considerando-se que a FEPE não possui uma missão social definida de forma a expressar completamente as ações realizadas, a partir da metodologia proposta por Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992), Kotler e Keller (2006) e o discurso dos sujeitos, propõe-se a seguinte Missão Social para atender ao que a organização realiza: **"Realizar diagnóstico, prevenção, atendimento clínico e pedagógico nas áreas de saúde e educação, visando minimizar os efeitos de doenças congênitas e o desenvolvimento e ampliação da independência de pessoas com deficiência"**.

A missão social proposta permite a construção dos demais indicadores, de forma que eles evidenciem o desempenho da organização direcionado ao que a

instituição pretende atingir. Além disso, a Missão Social é um dos fundamentos do *Public Value Scorecard* e, sem ela, não seria possível a construção do Sistema de Avaliação de Desempenho.

Salienta-se que a missão proposta para a FEPE não contempla o item pesquisa, pois ele consiste em algo subjacente ao funcionamento da organização. Ou seja, para melhorar a realização do diagnóstico, prevenção, atendimento clínico e pedagógico nas áreas de saúde e educação, é importante o desenvolvimento de pesquisas, mas essa não caracteriza a razão de ser da FEPE.

A partir da definição da missão social da FEPE, o próximo passo diz respeito aos objetivos estratégicos, pois descrevem a maneira que a organização possui para atingir a missão.

Os objetivos estratégicos constituem as áreas de atividades fundamentais para o alcance do desempenho almejado, pois isso é fator importante para atingir os objetivos macros, definidos na missão organizacional. São definidos pelo nível estratégico da organização e, se atingidos, corroboram para a implementação da estratégia e concretização da missão da organização.

Moore (2003) descreve os objetivos estratégicos como os mais específicos, passíveis de observação e mensuração. Assim, como esse conceito se diferencia do habitualmente utilizado pelos diversos autores, mantém-se o conceito geral para os objetivos estratégicos. Os objetivos estratégicos definidos por Moore (2003), por sua vez, foram tratados como específicos.

A partir da Missão Social desenvolvida para a organização, foram extraídos os objetivos estratégicos que a organização pretende atingir. São eles: Realizar diagnóstico na área da saúde; Realizar prevenção na área da saúde; Realizar atendimento clínico e pedagógico para o desenvolvimento de pessoas com deficiência. Essas informações compõem a Figura 10.

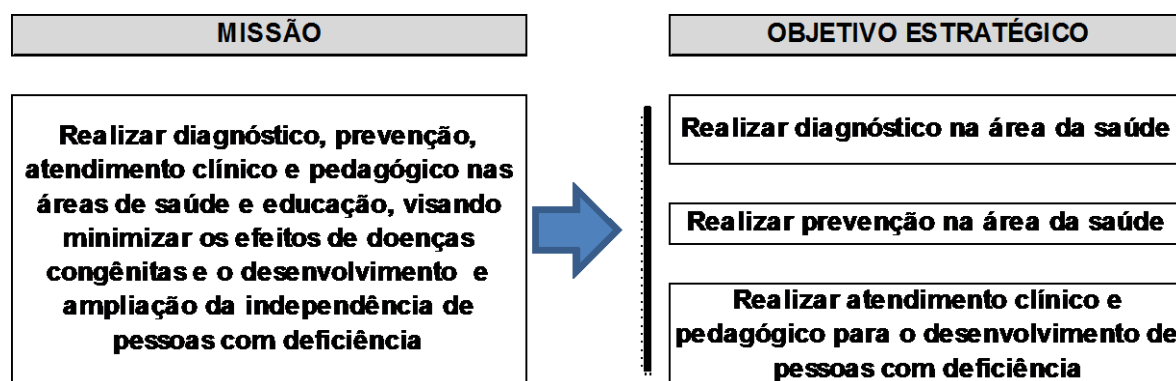


Figura 10 - Definição dos objetivos estratégicos a partir da Missão Social.
Fonte: autor (2012).

Após a definição dos objetivos estratégicos, Tarapanoff (2001) recomenda o uso da estratégia de SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) para mapear sua situação diante do ambiente geral e de tarefa. Como os objetivos estratégicos direcionam a organização, a partir deles realizou-se uma análise de SWOT para detalhar os objetivos específicos e possibilitar a construção dos indicadores para o componente Criar *Public Value*.

O nome da estratégia, SWOT, compreende as iniciais de quatro termos em inglês que auxiliam no conhecimento do ambiente no qual a organização está inserida: *strengths* (pontos fortes) e *weakness* (pontos fracos) - relacionados às dimensões internas de uma organização; e *opportunities* (oportunidades) e *threats* (fraquezas) - atrelados às dimensões externas de uma organização.

Appio *et al.* (2006) descrevem a análise de SWOT como auxiliadora no processo de identificação das forças/fraquezas e oportunidades/ameaças da organização em seu ambiente real, o que colabora para o seu desempenho.

A partir da análise de SWOT para o objetivo estratégico **Realizar diagnóstico na área da saúde**, o ponto forte da FEPE está na disponibilização de todos os materiais necessários às unidades para a coleta do Teste do Pezinho. Contudo, o ponto fraco está na quantidade de doenças passíveis de diagnóstico com a triagem realizada pela organização.

Atualmente, são triadas apenas 5 doenças, enquanto que existe a possibilidade de diagnóstico de 32 com o Teste do Pezinho ampliado.

No ambiente externo, a oportunidade está na abrangência do Teste do Pezinho, que atinge todo o Paraná: realiza-se a triagem de 98% dos nascidos vivos

no Estado. Já a ameaça percebida é a dificuldade de triagem em algumas regiões, por não haver unidade de coleta.

A entrevistada destaca que *praticamente não tem mais crianças afetadas pelas doenças*. Além disso, outro ponto enfatizado no resultado das ações é que o *Teste do Pezinho impacta 15 mil famílias por mês e que 70% das crianças que vêm aqui são saudáveis*.

Na área da saúde, as ações realizadas pelo laboratório da FEPE tem um impacto significativo por ser a organização que busca atender todo o Paraná com a triagem do Teste do Pezinho.

A relação das atividades com os objetivos e missão social está atrelada à responsabilidade da organização para realizar os testes, como pode ser confirmado neste depoimento:

[...] a fundação ela é responsável, desde o envio da lanceta, do material, do papel filtro, da ficha, tudo que é necessário pro Teste do Pezinho é feito. Inclusive toda a parte de educação [...] nasce 15 mil nascidos e bate sempre com o número daqui. Então são realizados basicamente 15 mil testes.

Com a análise de SWOT e as considerações do ambiente externo e interno à organização para o objetivo estratégico **Realizar diagnóstico na área da saúde**, assim como com o discurso dos sujeitos sobre a FEPE, definiram-se como objetivos específicos: (1) Diagnosticar todos os nascidos vivos do Paraná com o Teste do Pezinho; e (2) Ampliar a eficiência e eficácia do Teste do Pezinho. Com a definição dos objetivos específicos, estabeleceram-se as atividades necessárias para realização deles, assim como os indicadores e suas formas de mensuração. Isso pode ser mais bem observado na Figura 11.

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | ANÁLISE SWOT | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | ATIVIDADES | INDICADORES | CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO | NOTA POR CRITÉRIO | METAS |
|---------------------------------------|--------------|---|--|--|---|--|-------|
| Realizar diagnóstico na área da saúde | | Diagnosticar todos os nascidos vivos do Paraná com o teste do pezinho | Realizar a coleta e exame do teste do pezinho para todos os nascidos vivos no Paraná | Número de testes realizados/Número de nascidos vivos no Paraná | <div>80% - 100%</div> <div>50% - 80%</div> <div>0 - 50%</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | | Ampliar o número de doenças triadas com o teste do pezinho | Ampliar o número de doenças triadas com o teste do pezinho | Número de doenças triadas com o teste do pezinho/número total de doenças possíveis de serem triadas | <div>80% - 100%</div> <div>50% - 80%</div> <div>0 - 50%</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | | | | Número de doenças triadas com o teste do pezinho no ano/Número de doenças triadas com o teste do pezinho no ano anterior | <div>100% OU MAIS</div> <div>80% - 100%</div> <div>MEIOS 80 %</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | | Ampliar a eficiência e eficácia do teste do pezinho | Verificar se a quantidade de material enviado aos municípios do Paraná é adequada ao número de testes realizados. | Número de itens (lanceta, papel filtro, ficha, etc) enviado por município/número de testes recebidos pela FEPE por município. | <div>100% OU MAIS</div> <div>MEIOS 100%</div> | <div>1</div> <div>0</div> | 1 |
| | | | | Número de itens que sobraram por município/número de itens enviados por município. J33 | <div>10% OU MEIOS</div> <div>MAIS QUE 10%</div> | <div>1</div> <div>0</div> | 1 |
| | | | Número de exames alterados por má coleta do teste do pezinho. | Número de coletas recebidas realizadas de forma incorreta por entidade credenciada/número de coletas recebidas por entidade credenciada. | <div>80% - 100%</div> <div>50% - 80%</div> <div>0 - 50%</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | | | Realizar pesquisas relacionadas ao teste do pezinho e suas doenças de forma a aprimorar a triagem. | Foram realizadas pesquisas oficiais referente ao teste do pezinho no ano. | <div>SIM</div> <div>NÃO</div> | <div>1</div> <div>0</div> | 1 |
| | | | Identificar a realização de treinamentos no ano com equipes de enfermagem para a coleta adequada do teste pezinho. | Foram realizados treinamentos com equipes de enfermagem para coleta adequada do teste do pezinho. | <div>SIM</div> <div>NÃO</div> | <div>1</div> <div>0</div> | 1 |

Figura 11 - Indicadores para Realizar diagnóstico na área da Saúde.
Fonte: autor (2012).

A análise de SWOT para o objetivo estratégico para **Realizar prevenção na área da saúde** possibilitou identificar como ponto forte que, na maioria dos casos de diagnóstico de alguma das doenças congênitas, o tratamento é iniciado no período correto. Mas, como ponto fraco, tem-se a prevenção de poucas doenças: 5 congênitas, incluídas no Teste do Pezinho realizado pela instituição.

A oportunidade está no trabalho de conscientização e auxílio às famílias de crianças com doenças identificadas, porque a ameaça compreendida na análise de SWOT, como o local de atendimento para o tratamento e conscientização, consiste na realização dos tratamentos somente em Curitiba, independentemente da região em que a pessoa habite no Paraná.

Em relação às atividades desenvolvidas pela FEPE, o fragmento a seguir expressa os objetivos, conforme discurso dos sujeitos da FEPE em relação ao laboratório que realiza o Teste do Pezinho:

Aqui a gente tem a prevenção do retardo, a doença não tem como fazer a prevenção, porque a criança nasce com as doenças [...] as doenças do teste, todas desenvolvem retardo mental. Então, se você consegue iniciar o tratamento no período correto, nenhuma delas desenvolve.

O objetivo relacionado ao Teste do Pezinho é a prevenção do retardo mental em crianças com diagnóstico de alguma das doenças triadas pelo teste do pezinho. Para isso, o início do tratamento no período correto é primordial. Exemplificando a importância do diagnóstico e tratamento precoce, tem-se a Fenilcetonúria, que é uma das doenças triadas pelo teste. Com o diagnóstico, é possível evitar o retardo mental apenas com a supressão de alguns alimentos. Caso isso não ocorra, é provável que a criança desenvolva retardo mental irreversível.

Assim, a partir da análise de SWOT, das considerações do ambiente externo e interno à organização e do discurso dos sujeitos sobre a FEPE, para o objetivo estratégico **Realizar prevenção na área da saúde**, definiu-se como objetivo específico: Ampliar a eficiência e eficácia da prevenção dos nascidos vivos.

As atividades estabelecidas para realização do objetivo, assim como os indicadores e suas formas de mensuração estão detalhados na Figura 12.

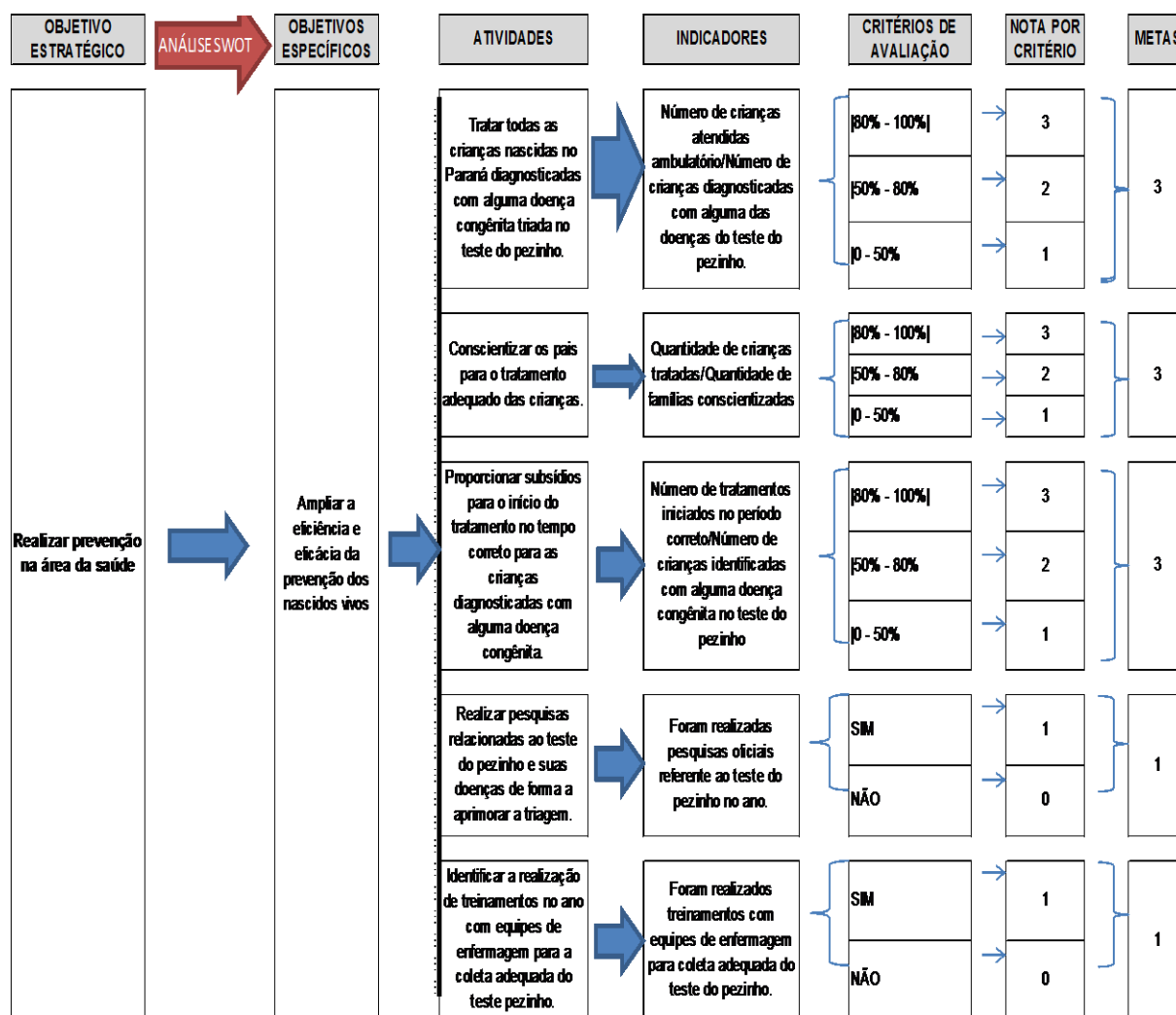


Figura 12 - Indicadores para Realizar prevenção na área da saúde.
Fonte: autor (2012).

Conforme pode ser observado nas Figuras 11 e 12, para cada atividade, foram desenvolvidos indicadores para mensurar o desempenho da organização individualmente. Além disso, foram estabelecidas metas para cada indicador, possibilitando a avaliação do desempenho atingido.

Na análise de SWOT para o objetivo estratégico **Realizar atendimento clínico e pedagógico para o desenvolvimento de pessoas com deficiência**, foram identificadas como ponto forte as várias atividades realizadas para o desenvolvimento das pessoas com deficiência. No entanto, o ponto fraco está centrado na estrutura física do prédio em que as pessoas deficientes são atendidas, o qual necessita de manutenção e reformas.

Com relação à oportunidade, a fundação é uma das poucas escolas que trabalha tanto a parte clínica como a pedagógica para o desenvolvimento e

independência das pessoas deficientes. A ameaça, por sua vez, é a limitação existente na parte do urbanismo, já que, na região do Jardim Botânico, em que a FEPE está instalada, não há possibilidade de ampliação da estrutura física, o que, se acontecesse, permitiria o atendimento de um número maior de crianças.

Na Escola de Educação Especial, os objetivos organizacionais expressos no discurso são descritos nos seguintes trechos:

[...] prepara esse indivíduo para a sociedade dentro das suas limitações. Então a gente tem aí um serviço. Basicamente a gente trabalha com a escola de educação especial [...] a gente trabalha para a inclusão da pessoa com deficiência, mas bastante internamente. A gente já teve mais programas de inclusão pro mercado de trabalho, só que agora, basicamente, a fundação só tem médio e grave, a gente atende muito pouca criança com deficiência leve.

[...]

[...] Se elas não são múltiplas deficientes que estão na cadeira de rodas, a escola ensina elas a serem mais independentes. Não só o fato de a criança passar um período aqui dentro que dá uma certa liberdade para os pais naquele período. Mas pelo fato realmente do desenvolvimento da criança.

O maior indicador apresentado é a evolução das crianças, conforme relatado na entrevista: *na escola, o maior indicador que a gente tem é a evolução das crianças*. Ressalta-se, ainda, que a organização busca fazer um *balanço do ano anterior, para conseguir identificar como está seu desempenho*.

Os objetivos da Escola estão mais voltados para a educação especial, visto que a organização trabalha com crianças afetadas por síndromes de nível médio e grave, buscando desenvolver e criar independência dentro das possibilidades de cada criança.

Assim, fundamentando-se na análise de Swot para o objetivo estratégico **Realizar atendimento clínico e pedagógico para o desenvolvimento de pessoas com deficiência** e na análise de discurso dos sujeitos entrevistados, foram construídos os seguintes objetivos específicos: (1) Manter acompanhamento clínico das pessoas com deficiência; (2) Manter acompanhamento pedagógico das pessoas com deficiência; (3) Melhorar a independência das pessoas com deficiência; e (4) Aprimorar a educação especial por meio de pesquisa e/ou treinamento.

A FEPE possui objetivos, ações e realizações voltados à missão social que busca atingir, tanto na área da educação como na da saúde. Isso permite compreender a responsabilidade da organização em relação ao seu desempenho.

Moore (2003) enfatiza que as relações entre a ideia ampla da missão social, por um lado, e os objetivos mais específicos, por outro, servem para prover uma orientação mais exclusiva para a organização atingir seu objetivo social.

Nesse sentido, no âmbito da educação, a FEPE oferece atividades que buscam um maior desenvolvimento das habilidades dos seus alunos com vistas à independência deles:

[...] a gente tem fisioterapia, fonoaudiologia, terapia ocupacional, a gente tem psicologia, então a gente tem toda a parte clínica aqui dentro também. [...] na outra estrutura do Bacacheri, lá é uma chácara. Só que pelos alunos serem mais velhos, eles precisam de uma estrutura que tenha equoterapia, hidroterapia, horta [...].

A avaliação de desempenho em uma organização sem fins lucrativos só tem sentido quando os resultados das atividades são compatíveis com a missão social. Na FEPE, pode-se perceber uma preocupação com o bem social do ser humano. Isso é referido no discurso sobre a cartonagem, em que o entrevistado destaca o *papel significativo, porque toda a cartonagem é realizada pelos alunos* e no que abrange a área da educação, que possui *tanto um plano pedagógico como um atendimento clínico*. Esse indicativo é percebido não somente pelas atividades fornecidas aos alunos, conforme visto anteriormente, mas também pelo auxílio às famílias de seus beneficiados:

[...] a gente tem mapeado todas as nossas famílias de alunos por nível financeiro mesmo. A gente tem uma lista de 52 famílias carentes ao extremo, e, nessa época de final de ano, a gente faz uma campanha com todos os nossos parceiros para arrecadar cestas básicas para essas famílias.

[...]

[...] as famílias melhoram, depois que os alunos entram aqui, porque todas as famílias são atendidas por psicólogos e assistentes sociais, então a gente tem uma participação na vida [...].

Com a análise de SWOT e as considerações do ambiente externo e interno à organização para o objetivo estratégico **Realizar atendimento clínico e pedagógico para pessoas com deficiência**, assim como com o discurso dos sujeitos sobre a FEPE, definiram-se como objetivos específicos: (1) Manter acompanhamento clínico das pessoas com deficiência; e (2) Manter acompanhamento pedagógico das pessoas com deficiência; (3) Melhorar a independência das pessoas com deficiência; e (4) Aprimorar a educação especial por meio de pesquisa e/ou treinamento.

Com a definição dos objetivos específicos, estabeleceram-se as atividades necessárias para a sua realização, assim como os indicadores e suas formas de mensuração, conforme pode ser observado na Figura 13.

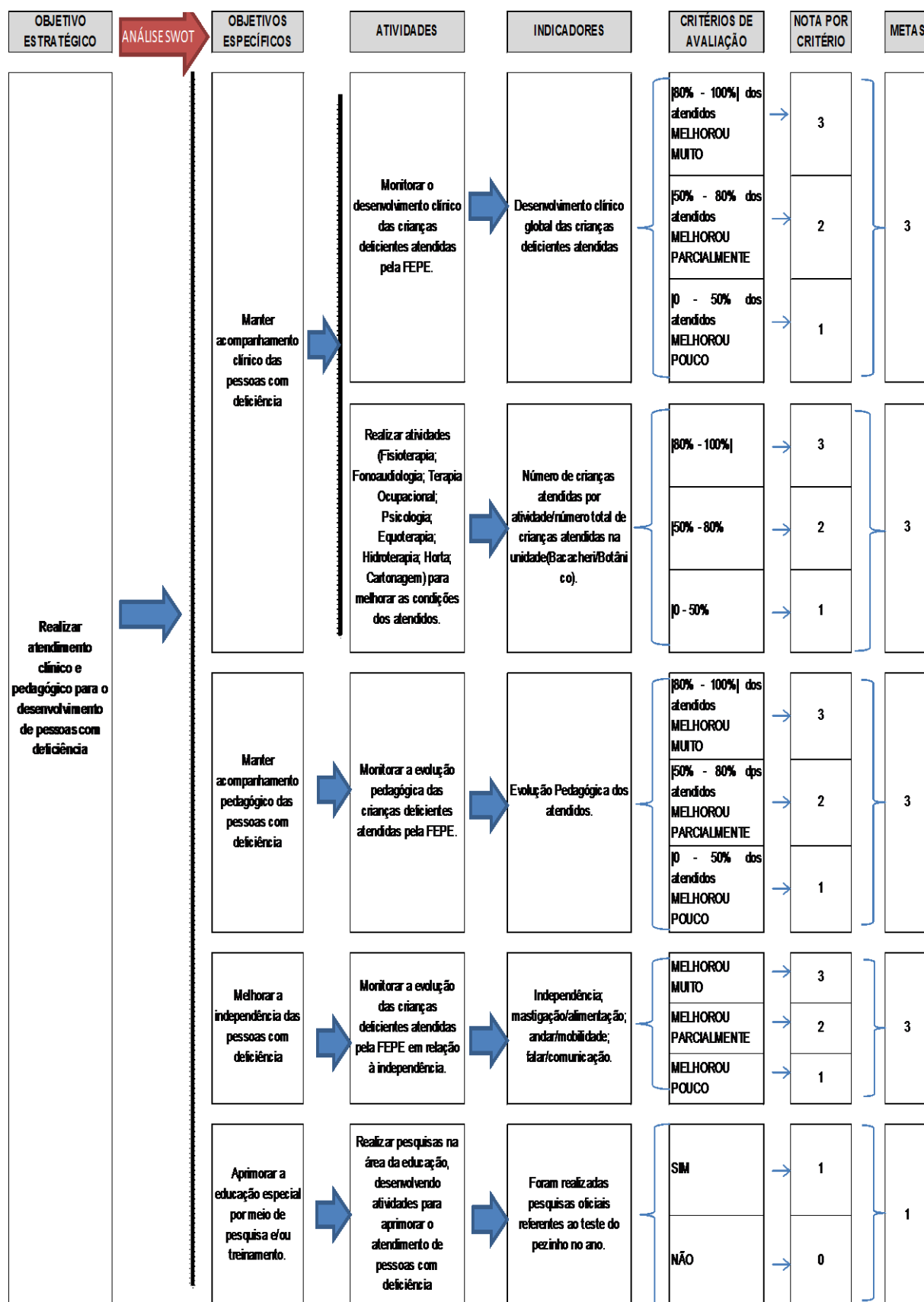


Figura 13 - Indicadores para Realizar atendimento clínico e pedagógico para o desenvolvimento de pessoas com deficiência.
 Fonte: autor (2012).

Conforme pode ser verificado na Figura 13, também para cada atividade foram desenvolvidos indicadores para mensurar o desempenho da organização individualmente. Além disso, foram estabelecidas metas para cada indicador, possibilitando a avaliação do desempenho atingido.

Assim, cada indicador possui sua forma de ser avaliado, além de notas atribuídas a cada critério e metas a serem alcançadas. Isso permite que a organização possa acompanhar o seu desempenho e verificar se está atingindo o valor que pretende produzir para esses objetivos específicos que compõe a perspectiva Criar *Public Value*.

Para conferir como foi o desempenho da organização em um determinado período, basta que a organização efetue a soma dos pontos atingidos para cada indicador e divida pelo total de pontos possíveis de serem alcançados ou pelo total de pontos, conforme a meta estabelecida pela organização. Assim, a administração da FEPE saberá o percentual atingido para cada objetivo estratégico.

Na perspectiva Criar *Public Value*, todos os elementos devem estar direcionados para a missão social da organização, uma vez que um sistema de avaliação de desempenho fundamentado nessa perspectiva somente é útil quando consegue capturar as questões mais importantes a serem consideradas, de forma a acumular ideias e informações que permitam à organização seguir adiante com seus objetivos sociais (MOORE, 2003).

Salienta-se que os elementos do componente Criar *Public Value* descritos por Moore (2003) devem estar atrelados ao plano estratégico da organização, sendo passíveis de ranqueamento a partir das metas que a organização deseja atingir. Contudo, não é aplicável desenvolver indicadores específicos direcionados a eles, pois os indicadores necessitam ser construídos de forma agrupada, buscando-se atingir a Missão Social da organização. Nesse sentido, os elementos do componente Criar *Public Value* são importantes para auxiliar na construção dos indicadores.

Cada indicador, portanto, possui sua forma de ser avaliado, além de notas atribuídas a cada critério e metas a serem alcançadas. Isso permite que a organização possa acompanhar o seu desempenho e verificar se está atingindo o valor que pretende produzir para esses objetivos específicos que compõe a perspectiva Criar *Public Value*.

4.2.2 LEGITIMIDADE E SUPORTE - EXPANDINDO SUPORTE E AUTORIZAÇÃO

O componente do *Public Value Scorecard* denominado Legitimidade e Suporte pode ser detalhado em Expandindo Suporte e Autorização. Essa perspectiva possui os seguintes elementos: Relações e Diversificação de Financiador; Papéis dos Voluntários e Diversificação; Visibilidade, Legitimidade com o Público em Geral; Relações com os Reguladores do Governo; Reputação com a Mídia e Credibilidade com os Atores da Sociedade Civil.

Os indicadores elaborados conforme necessidade desse componente estão apresentados no Apêndice 7.

Nas **Relações e Diversificação de Financiador**, os gestores devem estar atentos tanto para o sucesso global da organização sem fins lucrativos, como na verificação da sustentabilidade da sua estratégia. Item relevante nesse quesito é a força da relação da entidade com os apoiadores financeiros, legitimadores públicos, mídia e beneficiados (MOORE, 2003).

Na saúde, os apoiadores da FEPE são as unidades de coleta do Teste do Pezinho, que devem ser credenciadas para poder receber o apoio necessário para realizar a triagem na criança. Isso acontece porque a organização faz todos os exames na sede do Jardim Botânico, porém as coletas são realizadas quando do nascimento da criança na maternidade ou em uma unidade de saúde.

O discurso considera os parceiros que a FEPE possui, que são [...] *unidades de saúde e nas maternidades [...], [...] parcerias com o Hospital de Clínicas, com o Hospital Pequeno Príncipe, para questão de exames e tudo o mais que a gente não tem como fazer internamente [...]*.

A fundação também possui parcerias de materiais, como o caso do financiamento de todo o plano de gerenciamento de resíduos, que será iniciado no período subsequente, pois [...] *veio uma empresa que vai financiar todo o plano de gerenciamento de resíduos*. Além de contar com ajuda para materiais diversos, existem [...] *convênios com a Secretaria da Educação, que é utilizado pra compra de material de consumo e material permanente*, e outros parceiros que doam alimentos, roupas e itens específicos, conforme a necessidade:

[...] alimentos, de roupas. A gente tem várias empresas que são parceiras, por exemplo, precisa de um toldo, liga olha vocês podem ajudar com um toldo? Então, na verdade, é assim, bate quase meio a meio do que vem de doação financeira e não financeira.

Em relação a parcerias de recursos financeiros para custear as atividades da organização, há frentes diversificadas de captação. Algumas são direcionadas, como é o caso do *call center*, que é orientado para as mães que tiveram filhos e consequentemente foram beneficiadas com o Teste do Pezinho para eles. Também são pré-estipuladas metas de arrecadação, conforme segue:

[...] doações de pessoas jurídicas, que são empresas [...] doações jurídicas, a gente tem doações físicas, tanto via *call center* quanto via a pessoa vem aqui e quer contribuir. [...] hoje praticamente 300 mil cobertos pelo *call center*, a gente tem um *telemarketing* pra doação.

[...]

[...] rede solidária, que é uma rede dos principais imobiliários de Curitiba [...] panificadora, essa é outra área de renda também. [...] arrecadação via panificadora, e via cartonagem [...].

[...]

[...] recursos via emendas parlamentares [...] conseguiu uma emenda parlamentar de 300 mil, e é a primeira vez que a fundação tem uma emenda federal.

[...]

[...] as festas, que a gente ta consolidando. Então a gente faz uma feijoada solidária, a festa junina, a sopa [...].

[...]

[...] convênio que abarca salários de um determinado número de funcionários [...] convênios com a Secretaria da Educação, que é utilizado pra compra de material de consumo e material permanente.

[...]

[...] a gente tem convênios com todas essas secretarias: Secretaria da Saúde, Secretaria da Educação, tanto pra pessoal, pra escola, como pra atendimento de SUS como os convênios do laboratório. Então o laboratório basicamente é o convênio via SUS, e o SUS repassa o valor do teste do pezinho, que hoje eles repassam 25 reais por teste [...] Os convênios representam praticamente 60% de todo o orçamento da fundação.

Apesar de a fundação possuir uma ampla gama de financiadores, ela ainda necessita de maiores investimentos e doações de recursos, pois está tendo *déficit* nos últimos anos.

Segundo a entrevista, a arrecadação busca suprir essa falta de dinheiro para as atividades da escola, o que pode ser observado no seguinte trecho, [...] *reestruturar...de mexer também na parte financeira...deixar que a fundação tenha uma administração sustentável* [...], como também em relatos que tratam da escola especificamente:

[...] hoje a fundação ela caminha muito sozinha. Por mais que a gente...pra você ter uma ideia, nas questões financeiras, por mais que a gente tenha convênio com a Secretaria do Estado, por mais que a gente tenha convênio com a Prefeitura, por mais que a gente tenha convênio com "n" situações, hoje o que entra dos convênios [...] por alto, cobre 50% do custo. Então o restante a fundação acaba cobrindo.

[...]

[...] mais parcerias com outros centros [...] se tivesse mais parcerias com o fundo privado [...] com empresas. [...] captação de recursos [...] Porque ela é a principal fonte para cobrir o *déficit* da escola.

Os indicadores elaborados para o elemento **Relações e Diversificação de Financiador** são detalhados na Figura 14.

| EXPANDIR SUPORTE E AUTORIZAÇÃO - (NOTA MÁXIMA=85/NOTA MÍNIMA=26) | | | | | |
|--|---|--|---|--|------|
| ELEMENTO | DESCRIPTIVO | INDICADOR | COMO AVALIAR | NOTA POR CRITÉRIO | META |
| RELAÇÕES DE DIVERSIFICAÇÃO DE FINANCIADOR | Ter parceria com todas as unidades/postos de coleta necessários para cobrir 100% da coleta do teste do pezinho. | Número de unidades/parceiros de coleta por município/número total de unidades por município. | <div>80% - 100%</div> <div>50% - 80%</div> <div>0 - 50%</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | Diversificação dos parceiros e financiadores das atividades da organização. | Número de parceiros financeiros privados ano/Número de parceiros privados ano anterior. | <div>100% OU MAIS</div> <div>80% - 100%</div> <div>MENOS 80 %</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | | Número de parceiros financeiros públicos ano/Número de parceiros públicos ano anterior. | <div>100% OU MAIS</div> <div>80% - 100%</div> <div>MENOS 80 %</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | | Número de parceiros de atividades operacionais privados ano/Número de parceiros de atividades operacionais privados do ano anterior. | <div>100% OU MAIS</div> <div>80% - 100%</div> <div>MENOS 80 %</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | | Número de parceiros de atividades operacionais públicos ano/Número de parceiros de atividades operacionais públicos do ano anterior. | <div>100% OU MAIS</div> <div>80% - 100%</div> <div>MENOS 80 %</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | | Número de parceiros privados recursos materiais ano/Número de parceiros privados recursos materiais do ano anterior. | <div>100% OU MAIS</div> <div>80% - 100%</div> <div>MENOS 80 %</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | | Número de parceiros públicos recursos materiais ano/Número de parceiros públicos recursos materiais do ano anterior. | <div>100% OU MAIS</div> <div>80% - 100%</div> <div>MENOS 80 %</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |

Figura 14 - Relações de Diversificação de Financiador.

Fonte: autor (2012).

Conforme descrito na Figura 14, cada indicador possui sua forma de ser avaliado, além de notas atribuídas a cada critério. No caso dos indicadores do elemento **Relações e Diversificação de Financiador**, a nota máxima que a organização pode atingir será 21 pontos.

Para verificar como foi o desempenho da organização em um determinado período, basta que a organização efetue a soma dos pontos atingidos para cada indicador e divida pelo total de pontos possíveis de serem alcançados. Assim, a administração da FEPE saberá o percentual atingido de Expandir Suporte e Autorização.

Por exemplo, se a soma dos pontos atingidos for 18, basta dividir 18 por 21 (total de pontos possíveis), resultando em 86% atingido do resultado esperado. Esse cálculo também deve ser realizado para cada elemento do componente Legitimidade e Suporte.

No elemento **Papéis dos Voluntários e Diversificação**, um trecho da entrevista que chamou atenção em relação aos voluntários foi a descrição da

existência de um [...] *grupo de mães aqui dentro muito ativas, como voluntárias* [...]. Pode-se evidenciar com o trecho citado que a importância do serviço produzido na FEPE é refletido no envolvimento de mães de crianças beneficiadas com os serviços de voluntariado. Isso remete à missão social da FEPE e demonstra que os resultados estão alinhados ao valor social e ao ser humano.

Ainda em relação ao voluntariado, existe a colaboração do *funcionário que vem como voluntário*, normalmente em eventos realizados pela organização para arrecadar fundos. Há também *voluntários da escola, que seria para brincar com as crianças* [...], além de projetos de voluntariado universitário, [...] *projeto comunitário da PUC* [...].

Apesar da importância do trabalho dos voluntários, a FEPE possui uma estrutura restrita e busca atender os voluntários conforme a possibilidade, podendo ser verificado no seguinte trecho:

[...] Os alunos que vêm bastante, não é pouco, não só da PUC, mas da Federal, que busca trabalho voluntário aqui, e, na medida do possível, a gente sempre atende. A gente já tá com 50 voluntários em paralelo [...].

Assim, além da diversificação das fontes de financiamento, os voluntários também são relevantes e auxiliam a organização na manutenção das atividades. Os indicadores para **Papéis dos Voluntários e Diversificação** foram detalhados na Figura 15.

| EXPANDIR SUPORTE E AUTORIZAÇÃO - (NOTA MÁXIMA=85/NOTA MÍNIMA=26) | | | | | |
|--|---|---|--|-------------------|------|
| ELEMENTO | DESCRIPTIVO | INDICADOR | COMO AVALIAR | NOTA POR CRITÉRIO | META |
| PAPÉIS DOS VOLUNTÁRIOS E DIVERSIFICAÇÃO | Diversificação dos voluntários e atividades realizadas por voluntários. | Número de voluntários/Número de alunos. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de voluntários/Número de funcionários. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de voluntários ano atual/Número de voluntários ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de voluntários que são de IES ano/Número de voluntários que são de IES ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de voluntários que são mães de alunos ano/Número de voluntários que são mães de alunos ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de voluntários que são da comunidade ano/Número de voluntários que são da comunidade ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de voluntários que são funcionários ano/Número de voluntários que são funcionários ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |

Figura 15 - Papéis dos Voluntários e Diversificação.
Fonte: autor (2012).

A **Visibilidade e Legitimidade com o Público em Geral**, por sua vez, trata de como o público percebe a organização em relação ao seu desempenho.

Na área da Educação, a *fundação é reconhecida, no nível do Paraná, referência em educação especial*. Outra fala considerada foi o fato de a FEPE possuir *duas frentes, tem o Teste do Pezinho atingindo todo o Paraná, e você tem uma instituição que é referência na área de educação especial no Paraná todo também*. Contudo, percebe-se que o grande marco social da organização é com a área da saúde, conforme pode ser verificado na sequência:

[...] no ambulatório, que hoje a fundação ela é considerada como centro de referência, no Brasil, o Paraná ele tem um dos melhores serviços de triagem neonatal no Brasil, então ela é referência nisso. [...] dentro do serviço de triagem neonatal, a fundação é referência [...].

Mesmo com toda a legitimidade dos serviços, conforme visualizado no discurso dos sujeitos, esse reconhecimento é em nível técnico. A comunidade, em sua grande maioria, não possui conhecimento do serviço realizado pela fundação, ou seja, conforme discurso, as *pessoas não têm a visão do que a gente faz [...]*,

ressaltando que *a fundação é mais reconhecida na área técnica do que pela população [...]*.

O reconhecimento que ultrapassa a visão dos técnicos está referenciado de forma circunscrita às famílias dos beneficiados, como pode ser observado na resposta do entrevistado quando questionado sobre esse aspecto. O reconhecimento *das famílias é claro. De você fazer alguma coisa e eles virem te abraçar e te agradecer e com a evolução muito rápida das crianças aqui dentro.*

Também é possível entender o reconhecimento e legitimidade pelo tempo de atuação da FEPE, pois *a fundação tem mais de 50 anos [...]*.

Os indicadores desenvolvidos para Visibilidade, Legitimidade com o Público em Geral são apresentados na Figura 16.

| EXPANDIR SUPORTE E AUTORIZAÇÃO - (NOTA MÁXIMA=85/NOTA MÍNIMA=26) | | | | | |
|--|---|---|---|-------------------|------|
| ELEMENTO | DESCRIPTIVO | INDICADOR | COMO AVALIAR | NOTA POR CRITÉRIO | META |
| VISIBILIDADE E LEGITIMIDADE COM O PÚBLICO EM GERAL | Acompanhamento dos posicionamentos por parte da comunidade. | Número de reclamações/Número de posicionamentos. | <div>MENOS 50% → 3</div> <div>50% - 80% → 2</div> <div>80% - 100% → 1</div> | 3 | 3 |
| | | Número de respostas e retornos da FEPE/Número de posicionamentos. | <div>80% - 100% → 1</div> <div>MENOS 80% → 0</div> | 1 | 1 |
| | | Número de elogios/Número de posicionamentos. | <div>80% - 100% → 3</div> <div>50% - 80% → 2</div> <div>MENOS 50% → 1</div> | 3 | 3 |
| | | Número de sugestões/Número de posicionamentos. | <div>80% - 100% → 3</div> <div>50% - 80% → 2</div> <div>MENOS 50% → 1</div> | 3 | 3 |

Figura 16 - Visibilidade, Legitimidade com o Público em Geral.
Fonte: autor (2012).

Para o elemento **Relações com os Reguladores do Governo**, por ser uma organização subsidiada parcialmente pelo governo, a FEPE necessita considerar o fluxo de autorizações e de legitimação política que recebe para poder operar, mantendo uma boa relação com os reguladores do Governo. Nesse aspecto, o *Governo do Paraná exige uma série de índices, uma série de estudos.*

A Gerente Administrativa também descreve essas exigências, conforme descrito a seguir:

[...] a gente tem toda a questão da regulamentação do Ministério Público. Então aqui a gente segue à risca tudo que o Ministério Público determina de previsão orçamentária. [...] fiscalização do Ministério Público.[...] Precisa estar tudo em ordem. O tribunal também quando ele vem...o Tribunal de Contas da União [...] A gente tem 100% das certificações e esses dados[...].

O cumprimento das exigências dos reguladores do governo também inclui a [...] *divulgação do relatório social em site e jornal, até por ser um critério do Ministério Público. A organização passa o número de exames realizados e eles repassam o valor. Assim, na área da saúde, que é financiada por convênios governamentais, a FEPE tem prestação de contas de todos os convênios.*

Um exemplo citado foi o *convênio SUS, que é o convênio que atende a parte clínica, então eles pagam por atendimento clínico... A gente também passa esses dados.* Os indicadores para **Relações com os Reguladores do Governo** são apresentados na Figura 17.

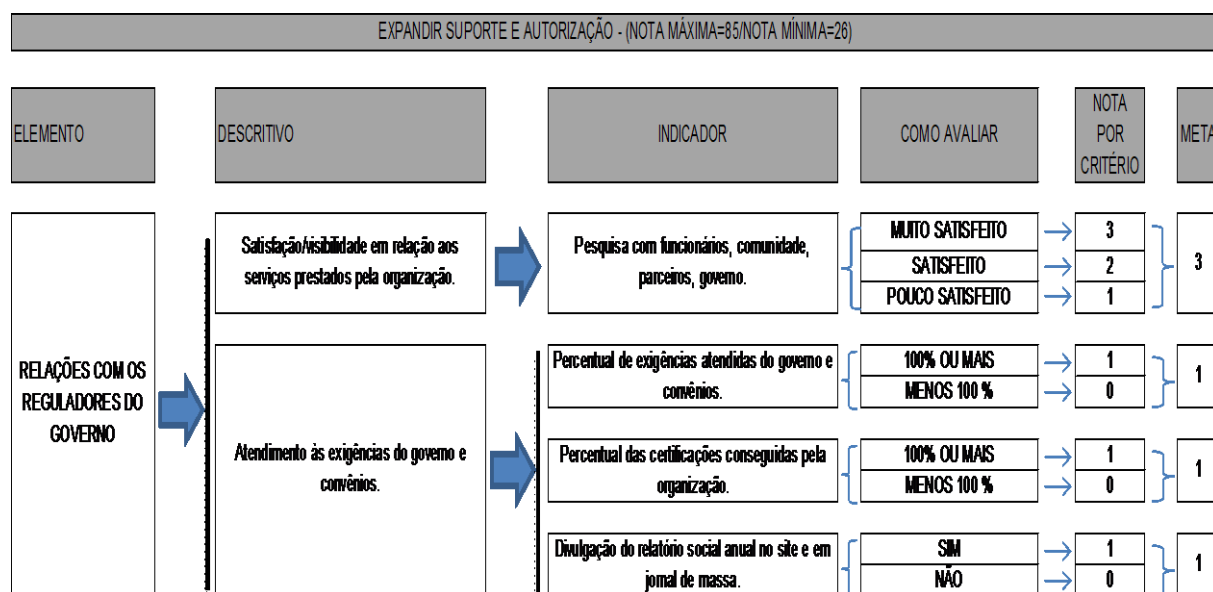


Figura 17 - Relações com os Reguladores do Governo.
Fonte: autor (2012).

Outro ponto pertinente ao componente Expandir Suporte e Autorização é a **Reputação da Organização com a Mídia**, que constitui o conjunto de legitimadores para as organizações sem fins lucrativos.

Na FEPE, existem também parcerias que são específicas, como é o caso da parceria com uma rede de televisão que produz a campanha do Teste do Pezinho para a fundação e outra que custeia as necessidades de correio para envio e recebimento dos materiais do Teste do Pezinho. Isso pode ser percebido no trecho do discurso, [...] *parceria [...] então eles produzem por exemplo a campanha [...]; [...] eles cobrem, por exemplo, as questões de correio [...]*.

Além disso, a FEPE busca manter as suas ações divulgadas em mídias como site e jornal de massa, conforme relatado quando se questionou sobre a atualização da lista dos parceiros e também especificado sobre o *relatório social*, *...no site (mídia) você vai encontrar todos os relatórios sociais da fundação pelo menos dos últimos 5 anos*. Segundo o respondente, o relatório social *sai no site, e é divulgado em algum jornal de massa*.

Para os doadores, a FEPE investe em *mídia impressa, onde todos os doadores recebem um boletim a cada quatro meses em suas residências*. O uso de mídia chega à *internet, rádio e televisão pouco, na televisão só essa campanha do teste, e algumas reportagens*.

Além disso, a comunidade pode expressar opinião por meio do *site*. *A gente tem o fale conosco. E o facebook*. A FEPE possui uma pessoa de comunicação contratada para atender a essas questões de divulgação de informações sobre o trabalho realizado e resultados sociais obtidos.

Os indicadores para **Reputação com a Mídia** podem ser visualizados na Figura 18.

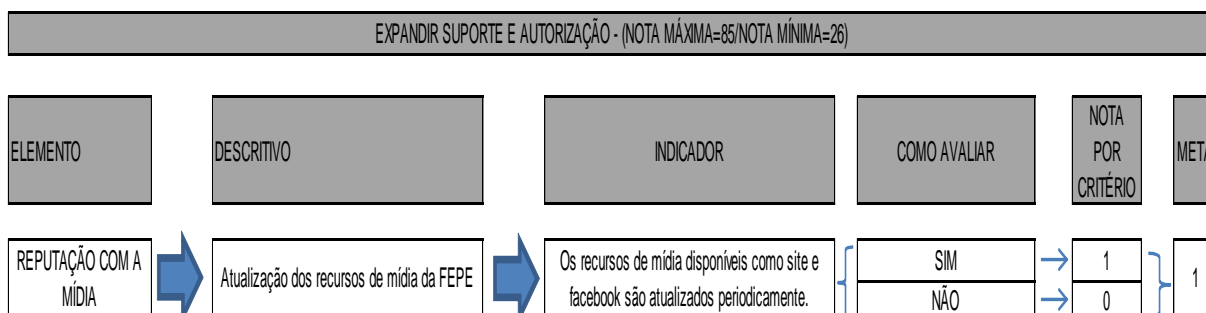


Figura 18 - Reputação com a Mídia.
Fonte: autor (2012).

Por fim, a **Credibilidade com os Atores da Sociedade Civil** é determinada pela acessibilidade dos serviços prestados, levando em consideração a oportunidade. Tratando-se de acessibilidade dos serviços prestados, *o teste ele é gratuito, ele é pago pelo Estado do Paraná*, assim como a *escola também não é cobrado. O que é pedido é uma colaboração [...]*. Porém, quando tratamos de oportunidade, a grande dificuldade é que *a fundação já está no máximo. Ela não consegue atender mais do que esses 388 alunos. Porque a gente não tem mais estrutura física pra fazer isso*. O respondente também explicou como está subdividida a área da Escola:

[...] unidade do Botânico, a gente tem até 16 anos. Aí a gente tem outra unidade do Bacacheri que é de 16 pra cima. Então tem aluno com até 38 anos. Então assim, porque em nenhum momento eles são obrigados a sair. Então, enquanto eles não saem, a vaga é deles. Então hoje a gente chegou aí numa estrutura máxima que a gente tem como atender com a estrutura física que a gente tem.

A estrutura da Escola, limitada como descrito anteriormente, faz com que, na *educação especial em si, tenha fila de espera*. O discurso esclarece ainda mais em relação a isso:

A gente não pode crescer pra cima porque o plano de urbanização do Jardim. Botânico não deixa. E agora a gente não está chamando ninguém. E a demanda de criança é alta [...] lista de espera tinha quase duzentos. 120 aqui e cinquenta e poucos lá no Bacacheri, porque o Bacacheri é para os alunos mais velhos. Então é uma lista de espera bem menor. Mas, mesmo assim, se a gente parar pra pensar que tem 55 na lista de espera de lá e 120 aqui é muita gente.

Outro aspecto relevante que faz com que a FEPE possua legitimidade na área da saúde consiste no *indicador de amplitude*. *Dos 399 municípios do Paraná, todos são assistidos*. A organização possui *quase 2000 unidades credenciadas para fazer a coleta*. Além disso, o respondente indicou em entrevista que a *captação de recursos está crescendo* e que, quando a FEPE recebe uma doação, esse recurso é controlado e mapeado, conforme afirmado pelo discurso, que relata que *se você [...] dá 2 mil reais, você vai saber pra onde vai esse dinheiro*.

A credibilidade também é percebida na escola, pois as *crianças [...] em outras escolas querem vir pra cá*, ou seja, desejam estudar na FEPE. Segundo a Gerente Administrativa, as pessoas *sabem que o trabalho é sério*.

Outro aspecto refere-se às vagas obrigatórias para portadores de deficiência, pois, de acordo com o que foi relatado na entrevista, a própria FEPE *se tornou um mercado de trabalho*, pois os ex-alunos acabam trabalhando na fundação.

Na Figura 19, são apresentados os indicadores para **Credibilidade com os Atores da Sociedade Civil**.

| EXPANDIR SUPORTE E AUTORIZAÇÃO - (NOTA MÁXIMA=85/NOTA MÍNIMA=26) | | | | | |
|--|--|---|--|-------------------|------|
| ELEMENTO | DESCRIPTIVO | INDICADOR | COMO AVALIAR | NOTA POR CRITÉRIO | META |
| CREDIBILIDADE COM OS ATORES DA SOCIEDADE CIVIL | Cobertura dos gastos existentes com a estrutura necessária para realização das atividades da FEPE. | Valor total de gasto com a escola/Valor arrecadado para financiamento da escola. | 100% OU MENOS MAIS 100% | 1 0 | 1 |
| | | Valor total de gasto com o laboratório/Valor arrecadado para financiamento do laboratório. | 100% OU MENOS MAIS 100% | 1 0 | 1 |
| | Ampliação da arrecadação dos recursos. | Valor arrecadado com a colaboração dos pais dos alunos ano/Valor arrecadado com a colaboração dos pais dos alunos ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Valor arrecadado com parceiros privados ano/Valor arrecadado com parceiros privados ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Valor arrecadado com parceiros públicos ano/Valor arrecadado com parceiros públicos ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Valor arrecadado com call center ano/Valor arrecadado com call center ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Quantidade de recursos arrecadados por tipo/Demanda total por tipo de produto. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Valor total arrecadado no ano/Valor total arrecadado ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | Proporção entre Abertura de vagas para entrada de novos alunos e saída de alunos. | Média de alunos novos/número total de alunos que saíram. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de alunos por idade/Número total de vagas por idade. | 80% - 100% 50% - 80% MENOS 50% | 3 2 1 | 3 |

Figura 19 - Credibilidade com os Atores da Sociedade Civil.
Fonte: autor (2012).

De forma geral, a legitimidade e suporte referem-se aos relacionamentos, aos papéis, à visibilidade e à legitimidade, como aspectos primordiais. Esse componente relaciona-se aos contribuintes (governo e terceiros) que custeiam as atividades e serviços oferecidos pela instituição pública ou sem fins lucrativos, motivados por expectativas e demandas de extrema importância e de obrigação moral e legal das organizações desses setores (MOORE, 2003).

4.2.3 CAPACIDADE OPERACIONAL - CONSTRUINDO CAPACIDADE OPERACIONAL

O último componente discutido do triângulo estratégico do *Public Value Scorecard*, Capacidade Operacional, é destinado a Construir Capacidade

Operacional. Considera a satisfação e valores de cunho moral e está atrelado a elementos como Resultados Organizacionais; Produtividade e Eficiência; Integridade Financeira; Moral, Capacidade e Desenvolvimento da Equipe; Moral, Capacidade e Desenvolvimento dos Parceiros e Aprendizado e Inovação Organizacional.

Os indicadores para Construindo Capacidade Operacional são apresentados no Apêndice 8.

O elemento configurado pelos **Resultados Organizacionais** considera informações sobre os efeitos de um serviço em relação a um indivíduo ou a um grupo, devendo estar relacionado ao fim social que a organização pretende atingir (MOORE, 2003).

Ferrarsi (2010) considera que a avaliação dos **Resultados organizacionais** deve levar em conta o planejamento de quais ações devem ser cumpridas para dirigir a organização rumo aos seus objetivos. Por conseguinte, é necessário estimar pesos para cada atividade, pois cada uma delas terá um grau de dificuldade para se realizar.

Em seguida, no decorrer do tempo, apuram-se os resultados mês a mês, pontuando-se as atividades na ótica de diferentes critérios avaliativos, que o gestor julgue importantes.

Frente a esse elemento, na FEPE, *as metas estão sendo cumpridas, a gente ta conseguindo bater todas as metas. Mas isso devido [...] a uma maneira de controle bastante forte.* Além disso, quando o respondente relatou que *um indicador financeiro da escola hoje seria um indicador complicado*, isso deixou evidente que o objetivo central da FEPE não consiste em algum fim financeiro.

Segundo os entrevistados, *o maior índice [...] é a evolução das crianças*, evidenciando que, como resultado, busca-se a criação de um valor social, e não o ganho financeiro. Esse indicador do resultado do serviço prestado é mencionado no seguinte trecho da entrevista:

A gente tem crianças que entram aqui sem falar, sem andar e sem mastigar. Dali a 6 meses elas já estão andando, mastigando e já com uma certa independência. Então o maior índice que a gente tem agora é a evolução das crianças.

Os indicadores para **Resultados Organizacionais** são apresentados na Figura 20.

| CONSTRUIR CAPACIDADE OPERACIONAL - (NOTA MÁXIMA=166/NOTA MÍNIMA=47) | | | | | |
|---|---|---|--|-------------------|------|
| ELEMENTO | DESCRIPTIVO | INDICADOR | COMO AVALIAR | NOTA POR CRITÉRIO | META |
| RESULTADOS ORGANIZACIONAIS | Qualidade dos exames do teste do pezinho realizados | Número de exames realizados corretamente/Número total de exames realizados | <div>[80% - 100%] → 3</div> <div>[50% - 80%] → 2</div> <div>[0 - 50%] → 1 </div> | 3 | 3 |
| | Cobertura de doenças diagnosticadas com o teste do pezinho | Número de doenças que podem ser diagnosticadas com tipo de exame existente/número de doenças possíveis de serem diagnosticadas com tipo de exame do ano anterior. | <div>[80% - 100%] → 3</div> <div>[50% - 80%] → 2</div> <div>[0 - 50%] → 1 </div> | 3 | 3 |
| | Cobertura de regiões em que é realizado o teste do pezinho no Paraná. | Número de testes realizados/Número de nascidos vivos no Paraná. | <div>[80% - 100%] → 3</div> <div>[50% - 80%] → 2</div> <div>[0 - 50%] → 1 </div> | 3 | 3 |
| | | (Número de testes realizados no ano/Número de testes realizados no ano anterior)/(Número de nascidos vivos no ano/Número de nascidos vivos no ano anterior). | <div>[80% - 100%] → 3</div> <div>[50% - 80%] → 2</div> <div>[0 - 50%] → 1 </div> | 3 | 3 |
| | Diagnósticos tardios | Número de diagnósticos tardios no ano/número de diagnósticos no ano anterior. | <div>[0 - 10%] → 3</div> <div>[10% - 50%] → 2</div> <div>MAIS 50% → 1 </div> | 3 | 3 |
| | | Número de diagnósticos tardios no ano/número de diagnósticos. | <div>MENOS 10% → 1</div> <div>10% OU MAIS → 0 </div> | 1 | 1 |

Figura 20 - Resultados Organizacionais.
Fonte: autor (2012).

Na Figura 20, estão descritos os indicadores para o elemento **Resultados Organizacionais**, suas formas de avaliação e as notas atribuídas a cada critério. No caso dos indicadores desse componente, a nota máxima que a organização pode atingir será 16 pontos.

Para verificar como foi o desempenho da organização em um determinado período, basta que a organização efetue a soma dos pontos atingidos para cada indicador e divida pelo total de pontos possíveis de serem alcançados. Assim, a administração da FEPE saberá o percentual atingido de Expandir Suporte e Autorização. Por exemplo, se a soma dos pontos atingidos for 10 pontos, basta dividir 10 por 16 (total de pontos possíveis), resultando em 62,5% atingido do resultado esperado.

Além de saber como está o **Resultado Organizacional** da organização, esse resultado necessita estar atrelado à produtividade e eficiência dos serviços, ou seja,

evidenciar uma relação entre quantidade e qualidade. Esta última deve refletir o grau em que um serviço é adequado para a sua finalidade, bem como se está de acordo com as especificações (MOORE, 2003).

No quesito **Produtividade e Eficiência**, a produtividade está vinculada à relação entre o que é produzido pela organização e seus insumos. A eficiência, por sua vez, possui dois componentes: o físico e o alocativo. O primeiro está relacionado à habilidade de evitar perdas e desperdícios e o segundo, em combinar o que é produzido com os insumos necessários em proporções ótimas (FRIED; LOVELL; SCHIMIDT, 1993).

Na FEPE, *o processo é mapeado. Tudo que é ativo, tudo que é passivo, principalmente pela quantidade de pessoas atendidas, pois tem um corpo de pessoas diário entre as duas unidades pelo menos de 800 pessoas.*

A escola, segundo o discurso dos entrevistados, possui um porte grande em relação às demais escolas especiais na região: *é uma escola grande [...] tem 388 alunos, sendo que a maior parte de educação especial não tem mais de 200 alunos.*

Apesar de atender tantos alunos, na escola, *a deficiência é a estrutura [...] está quase no limite.* Segundo a Gerente Administrativa, *a fundação tem uma estrutura muito boa, mas precisa realmente de manutenção. Exceto pelo laboratório, que é uma estrutura nova.* Isso acaba refletindo na fila de espera, que, segundo o Presidente da FEPE, *pode levar cerca de 2 anos para conseguir uma vaga*, pois hoje a fundação é subdividida em classes por idade e existe um número máximo de alunos por turma.

Em relação ao Teste do Pezinho, a FEPE *tem praticamente 99% do Paraná coberto.* Segundo os entrevistados, o que a organização não cobre *são pessoas que não fazem ou em aldeias*, que são regiões mais remotas e existe dificuldade de implementação de postos de saúde.

Mesmo assim, segundo o discurso: *pouquíssimas as crianças que estão sendo diagnosticadas [...] tardiamente*, demonstrando a eficiência do teste.

Existe, em média, o diagnóstico de *3 doentes por mês, o índice não é alto.* Também, o laboratório possui *bastante indicadores*, demonstrando a seriedade da organização, pois necessita responder aos convênios que custeiam as despesas da triagem do Teste do Pezinho.

Os indicadores para Produtividade e Eficiência são apresentados na Figura 21.

| CONSTRUIR CAPACIDADE OPERACIONAL - (NOTA MÁXIMA=166/NOTA MÍNIMA=47) | | | | | |
|---|--|--|---|-----------------------|------|
| ELEMENTO | DESCRIPTIVO | INDICADOR | COMO AVALIAR | NOTA POR CRITÉRIO | META |
| PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA | Eficiência quantitativa das crianças atendidas pela escola | Número de atendidos escola FEPE/Número médio de atendidos nas escolas do Paraná para alunos especiais. | 100% OU MAIS → 3 [80% - 100%] → 2 MENOS 80% → 1 | 3 2 1 | 3 |
| | Eficiência da cobertura do teste do pezinho | Percentual coberto pela FEPE no Paraná/Média do percentual de cobertura das outras organizações no Brasil. | 100% OU MAIS → 3 [80% - 100%] → 2 MENOS 80% → 1 | 3 2 1 | 3 |
| | Atingir os Resultados organizacionais estipulados | Por meta: Valor atingido/valor estipulado. | 100% OU MAIS → 3 [80% - 100%] → 2 MENOS 80% → 1 | 3 2 1 | 3 |
| | Proporção entre o corpo de pessoas atendidas pela FEPE | Número de funcionários na Escola é suficiente para atender a quantidade de beneficiados. | SIM → 1 NÃO → 0 | 1 0 | 1 |
| | | Número de funcionários no Laboratório é suficiente para atender a quantidade de beneficiados. | SIM → 1 NÃO → 0 | 1 0 | 1 |
| | Mapeamento da estrutura da FEPE para cada área | Adequação/situação da estrutura do Laboratório. | MUITO BOA → 5 BOA → 4 RAZOÁVEL → 3 RUIM → 2 PÉSSIMA → 1 | 5 4 3 2 1 | 5 |
| | | Adequação/situação da estrutura do ambulatório. | MUITO BOA → 5 BOA → 4 RAZOÁVEL → 3 RUIM → 2 PÉSSIMA → 1 | 5 4 3 2 1 | 5 |
| | | Adequação/situação da estrutura da Escola. | MUITO BOA → 5 BOA → 4 RAZOÁVEL → 3 RUIM → 2 PÉSSIMA → 1 | 5 4 3 2 1 | 5 |

Figura 21 - Produtividade e Eficiência.

Fonte: autor (2012).

Mesmo sendo uma organização sem fins lucrativos, o controle de gastos e distribuição de recursos é relevante, pois constituem formas de a organização manter sua integridade financeira. A **Integridade Financeira** também está relacionada a evitar fraudes, desperdícios e abusos nas operações (MOORE, 2003).

Santos, Coda e Mazzali (2010) descrevem Integridade Financeira como análise de gastos, tendo um olhar crítico sobre o fluxo de caixa e verificando o que realmente é necessário e o que é excesso nos processos organizacionais.

Para aspectos sobre **Integridade Financeira**, quando questionados sobre definição ou limite de gastos, os entrevistados informaram haver controle de distribuição de gastos por centro de custos, conforme trecho que segue:

A gente tem basicamente 10 centros de custos. Basicamente é assim, a gente tem o laboratório, o ambulatório, a assistência social, administração, a gente tem um controle de todos. [...] Tudo que pode ser gasto tá aqui discriminado.[...] controle de relatórios semanais [...].

Também existem na FEPE planejamentos, tanto *previsão orçamentária como com planejamento financeiro por área*. Conforme percebido no discurso dos sujeitos, a *previsão orçamentária [...], autorizada pelo conselho financeiro e pelo conselho curador*, permite enfatizar a integridade dos planejamentos realizados pela organização.

A FEPE também necessita prestar contas e *essa prestação é extremamente detalhada [...], tem todo um sistema on-line*. Isso é realizado para o recurso público, e *mesmo o recurso privado [...], tem que prestar contas*. Adicionalmente à prestação de contas, o *Ministério Público audita 100% da fundação* e ela tem a *auditoria contratada [...], que faz duas auditorias no ano*. Para tanto, faz-se necessário o arquivamento dos documentos por um período determinado:

[...] arquivo público, a gente precisa guardar por 30 anos. Toda a parte de recursos humanos é 30 anos, e na parte fiscal você tem de 10 e 5 anos. Pois é mais ou menos assim, pensa cada compra que você vai fazer, você tem que fazer 3 orçamentos, e os orçamentos eles tem que estar grampeados junto com uma requisição de compras, autorizada e assinada por mim como gerente, junto com a autorização do presidente.

Além de todos os controles citados para evitar fraudes, a FEPE *otimiza, não tem desperdício*. São tomadas ações para evitar o desperdício como a restrição do *orçamento financeiro*. Um exemplo mencionado em entrevista foi o caso do cardápio elaborado pela nutricionista, conforme trecho seguinte:

Ela fazia o cardápio, independente do que vinha de doação. Hoje não, hoje ela só faz o cardápio da carne, pois isso depende de comprar semanalmente e, a gente compra para os próximos 5 dias. E ela monta o

cardápio diariamente com o que tem na cozinha. Então a gente tem essas questões, as questões de toda reciclagem do material da fundação.

Outra ação diz respeito ao *plano de gerenciamento de resíduos, que vai ser 100% financiado por uma empresa*. Contudo, os gestores também buscam soluções internamente à Administração, como o exemplo da iniciativa de, no dia do colaborador, dar *canecos personalizados, cada um com o seu nome [...] conseguiu diminuir 50% da compra de copos descartáveis*.

Na Figura 22, são apresentados os Indicadores para **Integridade Financeira**.

| CONSTRUIR CAPACIDADE OPERACIONAL - (NOTA MÁXIMA=166/NOTA MÍNIMA=47) | | | | | |
|---|---|---|---|-------------------|------|
| ELEMENTO | DESCRIPTIVO | INDICADOR | COM O AVALIAR | NOTA POR CRITÉRIO | META |
| INTEGRIDADE FINANCEIRA | Economia de materiais em cada área sem alteração da qualidade dos serviços realizados | (Valor gasto com materiais na Escola no ano/ Valor gasto com materiais na Escola no ano anterior)/(Número de procedimentos efetivos realizados no ano/Número de procedimentos efetivos realizados no ano anterior). | <div>MENOS 80% → 3</div> <div>[80% - 100%] → 2</div> <div>MAIS 100% → 1</div> | 3 | 3 |
| | Identificar se o que foi planejado está sendo realizado | Percentual de procedimentos planejados que foram realizados por área. | <div>100% OU MAIS → 3</div> <div>[80% - 100%] → 2</div> <div>MENOS 80% → 1</div> | 3 | 3 |
| | | Valor total gasto por área/Valor total planejado por área. | <div>MENOS 100% → 3</div> <div>100% → 2</div> <div>ACIMA 100% → 1</div> | 3 | 3 |
| | Realização de ações para minimizar erros e evitar fraudes. | Realizada Auditoria contratada pela FEPE no último ano | <div>SIM → 1</div> <div>NÃO → 0</div> | 1 | 1 |
| | | Valor total gasto com Auditoria pela FEPE/Valor total de despesas administrativas da FEPE. | <div>MENOR 50% → 3</div> <div>50% - 80% → 2</div> <div>80% OU MAIS → 1</div> | 3 | 3 |
| | | Número e medidas sugeridas pela auditoria contratada que foram realizadas/Número de medidas sugeridas pela auditoria contratada. | <div>[80% - 100%] → 3</div> <div>[50% - 80%] → 2</div> <div>[0 - 50%] → 1</div> | 3 | 3 |
| | | Tipo de parecer do último ano auditoria contratada. | <div>SEM RESSALVA → 4</div> <div>COM RESSALVA → 3</div> <div>ADVERSO → 2</div> <div>ABSTENÇÃO OPINIÃO → 1</div> | 4 | 4 |
| | | Foi realizada auditoria Pública no último ano. | <div>SIM → 1</div> <div>NÃO → 0</div> | 1 | 1 |
| | | Número e medidas sugeridas pela auditoria pública que foram realizadas/Número de medidas sugeridas pela auditoria pública. | <div>[80% - 100%] → 3</div> <div>[50% - 80%] → 2</div> <div>[0 - 50%] → 1</div> | 3 | 3 |
| | | Tipo de parecer do último ano auditoria pública. | <div>SEM RESSALVA → 4</div> <div>COM RESSALVA → 3</div> <div>ADVERSO → 2</div> <div>ABSTENÇÃO OPINIÃO → 1</div> | 4 | 4 |
| | Arquivamento adequado das documentações | Ano atual da documentação de recursos humanos menos o ano mais antigo que possui documentação suporte arquivada. | <div>30 OU MAIS → 1</div> <div>MENOS 30 → 0</div> | 1 | 1 |
| | | Ano atual da documentação fiscal menos o ano mais antigo que possui documentação suporte arquivada. | <div>10 OU MAIS → 1</div> <div>MENOS 10 → 0</div> | 1 | 1 |
| | | Ano atual da documentação fiscal menos o ano mais antigo que possui documentação suporte arquivada. | <div>50% OU MAIS → 1</div> <div>MENOS 50% → 0</div> | 1 | 1 |
| | Restrição dos orçamentos financeiros buscando evitar o desperdício | (Valor orçamento do ano/Valor orçamento ano anterior)/(Quantidade atividades realizadas adequadamente no ano/Quantidade atividades realizadas adequadamente ano anterior). | <div>MENOS 80% → 3</div> <div>[80% - 100%] → 2</div> <div>MAIS 100% → 1</div> | 3 | 3 |
| | Controles internos para mitigar fraudes e roubos. | Número de procedimentos com autorização formal/Número total de procedimentos realizados. | <div>[80% - 100%] → 3</div> <div>[50% - 80%] → 2</div> <div>[0 - 50%] → 1</div> | 3 | 3 |

Figura 22 - Integridade Financeira
Fonte: autor (2012).

Outro elemento da Construção de Capacidade Operacional é formado por **Moral, Capacidade e Desenvolvimento da Equipe**, e está relacionado à satisfação do pessoal e suas capacidades. As equipes de trabalho e como estão organizadas são instâncias inerentes ao sucesso organizacional e interferem no processo produtivo e na qualidade do resultado alcançado (SALOMÃO, 2009).

De acordo com a entrevista, os funcionários estão sob o regime CLT, e podem ser *contratados pela fundação, enviado pela Prefeitura ou pelo Estado*. São em média *300 pessoas, entre funcionários da fundação, do Estado e da Prefeitura*. E as contratações são *por processo seletivo [...] via currículo*, com contrato de trabalho e *descrição do cargo, a função, [...] tem bem determinada a função de cada um*, existindo a avaliação individual feita *pelos coordenadores*.

A grande importância de saber o nível de satisfação dos funcionários diz respeito ao que descreve Moore (2003), que muitas vezes existem na organização pessoas que trabalham com valor inferior ao seu valor de mercado, pois acreditam na missão da organização. Em relação aos salários dos funcionários, foram observados os seguintes trechos:

[...] na questão do salário, a fundação ainda não tem como competir com o mercado. Eu não vou colocar que 100% das pessoas têm essa situação, mas 60% das funções têm essa situação [...].

[...]

[...] o pessoal de recursos humanos, um analista de recursos humanos vai ter que acompanhar o mercado, porque se não você não consegue um bom profissional. E aqui tem todo o ônus, que não é só o bom profissional, é o bom profissional que vai ter que fazer dois tipos de prestação de contas: a prestação da fundação e a prestação do Tribunal. Então tem que ser realmente um bom profissional. Mas as outras áreas em que o mercado tem muito a oferecer de profissionais, que a gente sabe, por exemplo, fisioterapia, no mais, a fundação realmente tem ficado no piso.

Apesar de muitas vezes existirem dificuldades de valores financeiros para repasse aos funcionários, visto que em uma organização prestadora de serviço o maior gasto está atrelado ao pessoal, alguns benefícios podem melhorar essa questão. Na FEPE, a *alimentação ela é subsidiada pela fundação, [...] por faixa salarial*. Também são relatados outros benefícios e o montante relativo à Folha de Pagamento da organização:

[...] plano de saúde, que ele basicamente é pago pelo funcionário, que o subsídio é muito pequeno que acaba dando retorno por ser empresarial. O plano odontológico o funcionário também paga, a fundação participa do empréstimo consignado. Isso. E a gente tem benefício se funcionário tem especialização, mestrado ou doutorado, aí tem o valor x no salário.

[...]

[...] cursos mais baratos 800, 1000 reais a fundação tem conseguido custear. Normalmente para os bons funcionários [...] incentiva verbalmente...remanejar...fazer um banco de horas [...] cargos de coordenação que são gratificados.

[...]

A folha de pagamento da fundação pra você ter uma ideia é uma folha de mais de "x" mil por mês, porque, se você for olhar, 200 funcionários, "x" mil, é uma folha alta [...] porque é um serviço altamente especializado [...].

O que se percebe na FEPE são *funcionários muito bons* [...] *ligados à causa da fundação*. Segundo a Gerente Administrativa, a organização tem uma *equipe altamente motivada pela causa da instituição*, pois os funcionários entendem *que todo o recurso que entra ele é revertido para a própria instituição e para as crianças*. Em um trecho do discurso, descreve-se mais sobre a motivação dos funcionários:

[...] motivação deles está muito ligada às crianças. O do laboratório tem a questão das crianças, mas tem muito mais a questão da prevenção. Para eles a emoção é ver uma criança vindo aqui fazer o acompanhamento com seis, sete anos, saudável. Eu vejo que 99% dos nossos funcionários trabalham pela causa.

Na fundação, existem funcionários com relações familiares com os beneficiados da organização, pois foi mencionado que *tem uma filha* [...] *que* [...] *está indo pro Bacacheri*. Além disso, os funcionários são movidos por ações de cunho social:

[...] fazer um culto ecumênico entre os funcionários, explicar o sentido do natal. Aqui é mais sucesso isso do que você dar um presente "x" em que numa outra instituição seria um sucesso. Mais social.

Uma das questões levantadas de satisfação foi que, na fundação, *não tem aquela questão de competitividade*. Além disso, foi implantada com a nova gestão da FEPE uma caixa de sugestões, permitindo que o funcionário possa expressar-se

sem manifestar sua identidade, como também *avaliação de satisfação* que é realizada em *um dia inteiro, que é só para a administração e para os funcionários [...] café de boas vindas*.

Os indicadores para Moral, Capacidade e Desenvolvimento da Equipe são apresentados na Figura 23.

| CONSTRUIR CAPACIDADE OPERACIONAL - (NOTA MÁXIMA=166/NOTA MÍNIMA=47) | | | | | |
|---|--|--|--|-----------------------|------|
| ELEMENTO | DESCRIPTIVO | INDICADOR | COMO AVALIAR | NOTA POR CRITÉRIO | META |
| MORAL, CAPACIDADE E DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE | Moral, satisfação, capacidade e desenvolvimento da equipe de trabalho. | Número de funcionários CLT ano/Número de funcionários CLT ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de funcionários da Fundação ano/ Número de funcionários da Fundação ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de funcionários da Prefeitura ano/ Número de funcionários da Prefeitura ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de funcionários da Estado ano/ Número de funcionários da Estado ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de áreas com procedimentos pré-definidos formalmente/Número total de áreas. | 80% - 100% 50% - 80% MENOS 50% | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de funcionários com nível fundamental/Número total de funcionários. | 80% - 100% 50% - 80% MENOS 50% | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de funcionários com nível médio/Número total de funcionários. | 80% - 100% 50% - 80% MENOS 50% | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de funcionários com 3º grau/Número total de funcionários. | 80% - 100% 50% - 80% MENOS 50% | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de funcionários com Pós-graduação/Número total de funcionários. | 80% - 100% 50% - 80% MENOS 50% | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de funcionários com mestrado ano/Número de funcionários com mestrado ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de funcionários com doutorado ano/Número de funcionários com doutorado ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de contratados no ano por processo seletivo/Número total de contratados no ano. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Nível de satisfação do funcionário. | MUITO SATISFEITO SATISFEITO SATISFEITO PARCIALMENTE POUCO SATISFEITO INSATISFEITO | 5 4 3 2 1 | 5 |
| | | Valor médio salários por categoria/Valor médio dos salários praticados no mercado por categoria. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Valor alimentação pago pelo funcionário por mês/Valor salário funcionário. | 10% OU MENOS MAIS 10% | 1 0 | 1 |
| | | Valor plano saúde pago pelo funcionário por mês/Valor salário funcionário. | 10% OU MENOS MAIS 10% | 1 0 | 1 |
| | | Valor plano odontológico pago pelo funcionário por mês/Valor salário funcionário. | 10% OU MENOS MAIS 10% | 1 0 | 1 |
| | | Número de funcionários com empréstimo consignado ano/Número de funcionários com empréstimo consignado ano. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Percentual bonificação cargo confiança ano/Percentual bonificação cargo confiança ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Percentual benefício mestrado ou doutorado ano/Percentual benefício mestrado ou doutorado ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de funcionários com relação de parentesco na FEPE/Número total de funcionários. | 10% OU MAIS MENOS 10% | 1 0 | 1 |
| | | Número de funcionários com auxílio financeiro para estudos/Número total de funcionários. | 10% OU MAIS MENOS 10% | 1 0 | 1 |
| | | Número de funcionários realizando algum curso/Número total de funcionários. | 10% OU MAIS MENOS 10% | 1 0 | 1 |
| | | Número de funcionários já realizaram algum curso enquanto trabalhava na FEPE/Número total de funcionários. | 10% OU MAIS MENOS 10% | 1 0 | 1 |

Figura 23 - Moral, Capacidade e Desenvolvimento da Equipe.
Fonte: autor (2012).

A **Moral, capacidade e desenvolvimento dos parceiros**, por sua vez, é tão importante quanto a Moral, Capacidade e Desenvolvimento da Equipe, pois retrata que a organização deve buscar atingir os resultados organizacionais que, tanto ela como seus parceiros, desejam atingir (MOORE, 2003).

Segundo o discurso da entrevista, quando a FEPE consegue *a parceria pela primeira vez ela se perpetua*. Um exemplo é relatado com uma doação específica, que teve o primeiro, que isso foi em 2010 e a gente já está indo para 2013. A FEPE consegue manter um relacionamento com seus parceiros, e não tem recusas.

Além de possuir *um grupo de parceiros solidários, que os próprios fornecedores da fundação acabam se tornando parceiros pela causa*, refletindo, dessa forma, a visão dos parceiros para o valor social produzido pela organização, a FEPE muitas vezes acaba recebendo recursos superiores ao planejado. É o caso, por exemplo, de um doador que *o planejado para eles era "x" mil, mas acabou que a destinação para fundação foi "x+y"*.

Em relação ao auxílio aos parceiros, a *fundação não retém o conhecimento*, ou seja, realiza capacitação profissional da equipe de enfermagem para coleta adequada do Teste do Pezinho.

Além disso, durante a entrevista, quando questionada sobre o devolutivo social que a FEPE tem para com seus parceiros, a Gerente Administrativa relatou que os parceiros têm os seguintes motivos na doação:

[...] doam porque têm um bom coração, assim como parceiros que abatem no imposto de renda, projetos e o *marketing* social, que assim que se tornam parceiros eles podem usar a logo da instituição como parte das parcerias deles.

E ainda ressaltou:

[...] a fundação é extremamente transparente (legitimidade), e eles podem vir aqui a qualquer minuto para ver orçamento, para ver qualquer nota, e a questão da prestação de contas é muito rigorosa (transparência - visibilidade e legitimidade com os parceiros) [...] a gente tem uma transparência muito grande [...].

Os indicadores para **Moral, Capacidade e Desenvolvimento dos Parceiros** são apresentados na Figura 24.

| CONSTRUIR CAPACIDADE OPERACIONAL - (NOTA MÁXIMA=166/NOTA MÍNIMA=47) | | | | | |
|---|--|---|--|-------------------|------|
| ELEMENTO | DESCRIPTIVO | INDICADOR | COMO AVALIAR | NOTA POR CRITÉRIO | META |
| MORAL, CAPACIDADE E DESENVOLVIMENTO DOS PARCEIROS | Moral, Capacidade e desenvolvimento dos parceiros. | Valor dos recursos totais fixos/Valor total recursos. | <div>[80% - 100%] → 3</div> <div>[50% - 80%] → 2</div> <div>MENOS 50% → 1</div> | 3 | 3 |
| | | Número de parceiros com doações fixas/Número total de parceiros. | <div>[80% - 100%] → 3</div> <div>[50% - 80%] → 2</div> <div>MENOS 50% → 1</div> | 3 | 3 |
| | | Número anos de cada parceiro público ou privado ano/Número anos de cada parceiro público ou privado ano anterior. | <div>100% OU MAIS → 3</div> <div>[80% - 100%] → 2</div> <div>MENOS 80% → 1</div> | 3 | 3 |
| | | Número de parceiros total ano/Número de parceiros total do ano anterior. | <div>100% OU MAIS → 3</div> <div>[80% - 100%] → 2</div> <div>MENOS 80% → 1</div> | 3 | 3 |
| | | Valor arrecadado no ano/Valor arrecadado no ano anterior. | <div>100% OU MAIS → 3</div> <div>[80% - 100%] → 2</div> <div>MENOS 80% → 1</div> | 3 | 3 |

Figura 24 - Moral, Capacidade e Desenvolvimento dos Parceiros.
Fonte: autor (2012).

Buscando-se informações sobre **Aprendizado e Inovação Organizacional**, entende-se que o desempenho da organização dependerá do aprendizado e das melhorias realizadas em suas operações.

A inovação está vinculada ao aprendizado organizacional e que, por sua vez, diz respeito à pesquisa e desenvolvimento.

A gestão da inovação passa por três estágios: (1) o surgimento de uma nova ideia com potencial; (2) a decisão de investimento de tempo e dinheiro nessa ideia; e (3) o desenvolvimento de um protótipo antes de realmente seguir adiante (BALCEIRO; BALCEIRO, 2004).

Uma das principais preocupações percebidas na entrevista foi a integração da missão social definida no site da empresa e o objetivo fim que ela deseja alcançar: *hoje o que a gente tem de missão no site não reflete o que a instituição faz, a gente vai propor uma revisão dessa missão.*

Uma inovação referida na entrevista foi que *esse ano [...] tem dado resultado [...] trazer as empresas pra dentro da fundação*. Assim como a elaboração do *manual de atribuições, manual do colaborador, a gente ta praticamente finalizando tudo esse ano*.

Em relação ao que a administração da FEPE almeja para o próximo ano, a *meta é a campanha via imposto de renda pra pessoa física, assim como 500 mil reais de emenda parlamentar*.

Em termos de sistema operacional, a intenção é voltada para um *software de integração gerencial*, até porque *a matrícula ainda é feita à mão*.

Outras intenções de melhorias para a área da saúde e da educação são observadas nos seguintes trechos:

E agora, para o próximo ano, a gente vai ter uma arrecadação via Teste do Pezinho ampliada, que é do laboratório. Mas vai começar só [...] to montando o plano de negócios [...].

[...]

No Teste do Pezinho, o que pode ser realizado...claro...tem como fazer uma ampliação, porque a gente tem aí no mercado o Teste do Pezinho ampliado. Então de 6 doenças a gente partiria para 32.

[...]

[...] ação que poderia ser realizada é uma ampliação do convênio com a Secretaria do Estado de Saúde. Então a gente teria como, por exemplo, estender o Teste do Pezinho ampliado para o Paraná inteiro.

[...]

[...] desafio de transformar a escola em autossustentável. Seja por doações (novas fontes de recursos).hoje a gente ta correndo muito atrás de recursos privados e físicos. Então pra que o pessoal entenda, a gente tem corrido atrás também do Ministério da Educação, porque a partir do momento que isso aqui se transformar em uma escola pública, eles teriam a obrigação de custear a escola 100% [...] as professoras têm agora o ideal de construir uma sala dos sentidos.

A organização também possui interesse em inovar a panificadora, pois estão *testando panetones* e, no âmbito da pesquisa, foi narrado que a fundação:

[...] tem incentivado que os nossos funcionários publiquem com o nome da fundação, a gente tem como meta futura, dois anos, espero que eles né, a gente captar recursos, via fundação Araucária e via fundo de pesquisa, por exemplo, via CNPq, CAPES etc.

Os indicadores para Aprendizado e Inovação Organizacional são apresentados na Figura 25.

| CONSTRUIR CAPACIDADE OPERACIONAL - (NOTA MÁXIMA=166/NOTA MÍNIMA=47) | | | | | |
|---|------------------------|--|---|-------------------|------|
| ELEMENTO | DESCRIPTIVO | INDICADOR | COMO AVALIAR | NOTA POR CRITÉRIO | META |
| APRENDIZADO E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL | Aprendizado e inovação | Número de sugestões propostas realizadas/Número de sugestões totais propostas pelos colaboradores. | <div>[80% - 100%] → 3</div> <div>[50% - 80%] → 2</div> <div>MENOS 50% → 1</div> | 3 | 3 |
| | | Número de inovações/Número de posicionamentos colaboradores. | <div>[80% - 100%] → 3</div> <div>[50% - 80%] → 2</div> <div>MENOS 50% → 1</div> | 3 | 3 |
| | | Número de elogios/ Número de posicionamentos colaboradores. | <div>[80% - 100%] → 3</div> <div>[50% - 80%] → 2</div> <div>MENOS 50% → 1</div> | 3 | 3 |
| | | Número de reclamações/ Número de posicionamentos colaboradores. | <div>MENOS 50% → 3</div> <div>[50% - 80%] → 2</div> <div>[80% - 100%] → 1</div> | 3 | 3 |

Figura 25 - Aprendizado e Inovação Organizacional.
Fonte: autor (2012).

De modo geral, percebe-se, durante toda a entrevista realizada, que o discurso está voltado para inovações e para a busca de melhoria contratante nas operações da FEPE, o que pode ser reflexo da nova gestão.

4.2.4 MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM O SISTEMA PROPOSTO

Utilizando-se os exemplos descritos para cada componente, uma ilustração de como a organização acompanha seu desempenho no período foi detalhada na Figura 26.

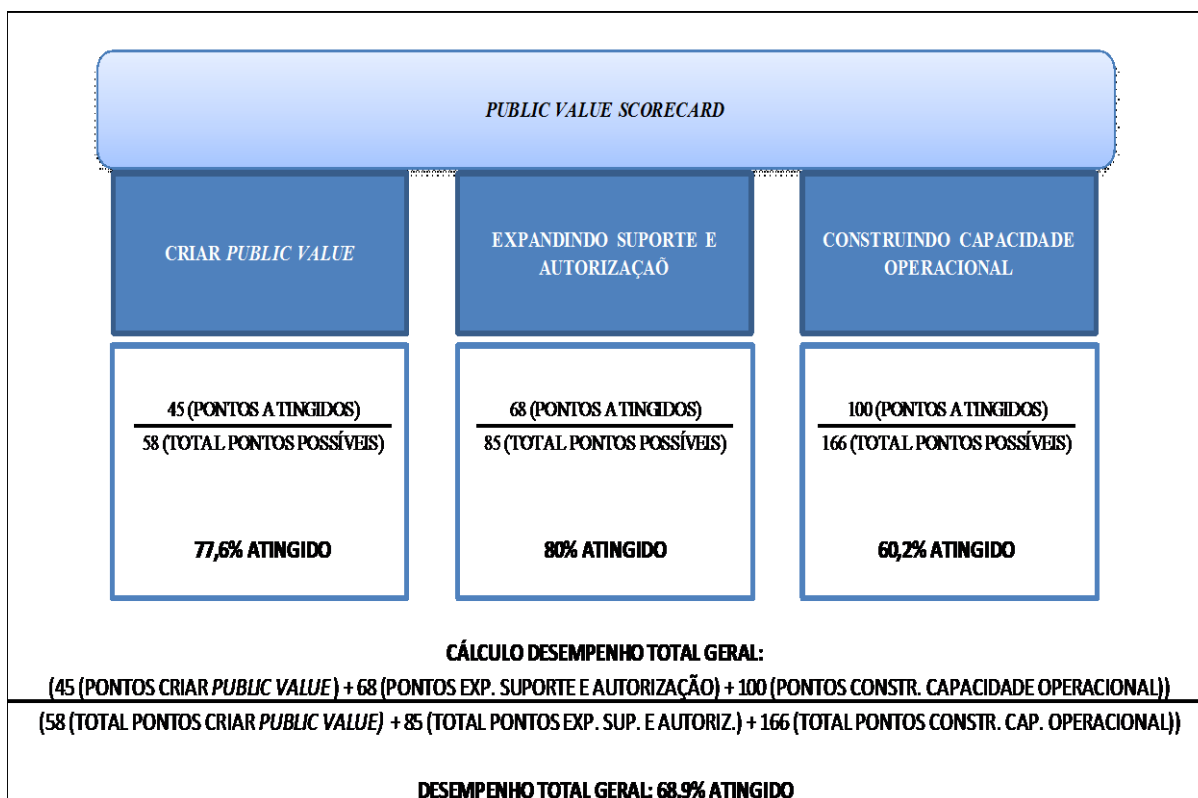


Figura 26 - Exemplo cálculo de desempenho.
 Fonte: autor (2012).

A Figura 26 ilustra um exemplo de acompanhamento de desempenho a partir do sistema de avaliação de desempenho sugerido. O desempenho total geral da organização foi 68,9% atingido do resultado esperado. Esse valor foi calculado por meio da divisão entre a soma dos pontos atingidos nos três componentes (Criar *Public Value*, Expandindo Suporte e Autorização e Construindo Capacidade Operacional) e a soma do total de pontos possíveis de serem atingidos dos três componentes.

Cada componente do *Public Value Scorecard* também foi avaliado de forma segregada. Isso possibilita à organização autorreflexão com foco direcionado às situações-problema. Pode-se, também, atribuir pesos diferentes para cada componente, ou seja, caso a organização entenda que um dos três componentes do *Public Value Scorecard* seja mais relevante, poderá atribuir peso maior em relação aos demais. Nesse caso, faz-se necessário multiplicar as notas atingidas pelo peso determinado.

No exemplo descrito, os três componentes possuem pesos equivalentes para avaliação de desempenho geral da organização e existe necessidade de readequação das ações para o componente Construindo Capacidade Operacional, pois foi o que apresentou pior resultado de desempenho.

4.3 ANÁLISE CRÍTICA DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para a implementação de qualquer sistema de avaliação de desempenho, Otley (1999) sugere um primeiro grupo de cinco questões que envolvem algumas das preocupações centrais do gerenciamento moderno de resultados e suas práticas.

Ferreira e Otley (2005), por sua vez, estabelecem um segundo grupo, contendo 12 questões, dentre as quais Broadbent e Laughlin (2009) destacam oito questões principais. Elas estão relacionadas aos problemas específicos mais funcionais, com maior grau de detalhe e profundidade.

Os grupos de questões definidas por Otley (1999) e Ferreira e Otley (2005) referem-se à aplicação de sistemas de avaliação de desempenho em qualquer empresa. A seguir, serão apresentados os questionamentos ao grupo de questões sugeridas por Otley (1999).

O primeiro questionamento refere-se aos principais objetivos organizacionais e como é avaliada a sua realização. No caso estudado, os principais objetivos a serem atingidos são a prevenção do retardo mental nas crianças por meio do diagnóstico das doenças triadas no Teste do Pezinho e educação especial, envolvendo a parte pedagógica e clínica. Para avaliação desses objetivos, foram desenvolvidos os seguintes indicadores:

- Triagem das crianças nascidas no Estado do Paraná, das doenças que podem ser diagnosticadas com o Teste do Pezinho, que relaciona o número de testes realizados com o número de nascidos vivos do Paraná;
- Prevenção do desenvolvimento do retardo mental das crianças diagnosticadas com algumas das doenças do Teste do Pezinho, que

relaciona o número de tratamentos iniciados no período correto, o número de crianças com doenças identificadas no Teste do Pezinho, o número de crianças não afetadas pelas doenças triadas por esse teste, o número total de crianças triadas pela FEPE.

- Número de acompanhamentos de crianças afetadas pelas doenças do Teste do Pezinho, que relaciona o número de crianças afetadas pelas doenças do Teste do Pezinho com o número de crianças atendidas no ambulatório.
- Identificar as condições das crianças quando entram na escola e fazer um acompanhamento periódico em relação à independência de alimentação, mobilidade e comunicação.
- Realizar atividades para melhorar as condições das crianças atendidas, como fisioterapia, fonoaudiologia, terapia ocupacional, psicologia, ecoterapia, hidroterapia, horta e cartonagem, relacionando o número de crianças atendidas por atividade com o número total de alunos atendidos por unidade.
- Redução dos diagnósticos tardios, que relaciona o número de diagnósticos tardios no ano com o número de diagnósticos totais realizados no ano.

Outra questão diz respeito às estratégias e planos adotados pela organização, vinculando as atividades para implementação dessas estratégias, avaliando-as de forma a medir o desempenho para cada atividade (OTLEY, 1999). Para isso, foram definidos indicadores de manutenção das atividades da FEPE, diversificação, manutenção e credibilidade dos financiadores:

- Identificar a realização de treinamentos no ano com equipes de enfermagem para coleta adequada do Teste do Pezinho.
- Verificar se a quantidade de material enviado aos municípios do Paraná é adequada ao número de testes realizados, que relaciona o número de itens enviados por município, o número de testes recebidos por município, o número de itens que sobram por município e o número de itens enviados por município.
- Melhorar a vida das famílias carentes dos alunos atendidos pela escola, que relaciona o número de famílias atendidas por psicólogos e assistentes sociais com o número de famílias de alunos beneficiados.

- Realizar um comparativo entre as ações e seus resultados anualmente, de forma a obter um balanço anual, com reunião entre Diretores, Gestores e Coordenadores das áreas.
- Ter parceria com todas as unidades de coleta necessárias para cobrir 100% dos nascidos vivos do Paraná com a triagem do Teste do Pezinho, que relaciona o número de unidades de coleta por município com o número total de unidades por município.
- Diversificação dos parceiros e financiadores das atividades da organização, considerando se são públicos, privados, operacionais, de materiais do ano em relação ao ano anterior por categoria.
- Moral, capacidade e desenvolvimento dos parceiros, considerando se são fixos ou variáveis, bem como o número médio de anos pelo qual se estende a parceria.

Além disso, conforme a terceira questão desse grupo, faz-se necessário aplicar as metas para cada área de forma adequada. Isso permite avaliar se o resultado atingido está em conformidade com o nível de desempenho que a organização precisa alcançar.

A outra questão busca definir recompensas aos gerentes e responsáveis quando do atingir das metas estipuladas, ou penalidades quando o resultado não for favorável.

Na FEPE, os responsáveis que possuem cargo de confiança recebem uma bonificação relativa à atividade desenvolvida. Sugere-se vincular o recebimento desse bônus proporcionalmente aos resultados atingidos, o que não é realizado na organização.

Por fim, a quinta questão é referente ao *feedback* e *feedforward*. Para a FEPE, os indicadores desenvolvidos para esse fim são:

- Sugestões e posicionamentos em geral, tanto de funcionários como da sociedade, estipulando o número de elogios, sugestões e reclamações em relação ao número de posicionamentos, além de estabelecer se a FEPE se posicionou frente aos questionamentos.

Além das cinco questões para implementação de qualquer sistema de avaliação de desempenho, Ferreira e Otley (2005) estipulam também outras doze, dentre as quais oito são consideradas por Broadbent e Laughlin (2009). Elas estão relacionadas aos problemas específicos mais funcionais. São detalhadas a seguir, conforme o sistema proposto.

A primeira está ligada à missão e visão da organização e como isso é visto pelos gestores e colaboradores. Nesse aspecto, entende-se que os respondentes possuem uma visão ampliada do que consta na missão descrita pela FEPE. Eles relataram que, apesar de não estar desalinhada com o que a organização almeja, faz-se necessário integrar o laboratório e a escola, buscando atingir o foco de cada área. Isso é evidenciado nos trechos que seguem:

[...] propor uma revisão dessa missão. Não está desalinhado com o que a organização faz, mas é que a gente precisa incorporar [...] construir uma missão que integre laboratório e escola.

[...]

O foco da escola realmente é a educação especial. Diferente das outras escolas que tem basicamente atendimento clínico, aqui todos os alunos têm a parte pedagógica e a parte clínica.

[...]

Aqui a gente tem a prevenção do retardo, a doença não tem como fazer a prevenção, porque a criança nasce com as doenças [...] as doenças do teste todas desenvolvem retardo mental. Então, se você consegue iniciar o tratamento no período correto, nenhuma delas desenvolve.

[...]

O objetivo social da FEPE é [...] fazer toda essa questão de pesquisa, prevenção, diagnóstico e educação [...].

A segunda questão se refere aos principais fatores fundamentais para o sucesso global da organização no futuro. Nesse sentido, é citada a busca por maior quantidade de recursos destinados à escola, visto que, conforme relatado pela Gestora Administrativa, não há recursos suficientes para cobrir seus custos, estando em *déficit*.

Além disso, ressalta-se que a administração da FEPE busca uma administração sustentável, com constante aperfeiçoamento das ações e inovações para todas as suas áreas.

A FEPE também procura estratégias para a realização dessas ações, conforme sugere a outra questão de Ferreira e Otley (2005). Isso é corroborado com os seguintes trechos do discurso:

No teste do pezinho, o que pode ser realizado...claro...tem como fazer uma ampliação, porque a gente tem aí no mercado o teste do pezinho ampliado. Então de 6 doenças a gente partiria para 32.

[...]

[...] ação que poderia ser realizada é uma ampliação do convênio com a Secretaria do Estado de Saúde. Então a gente teria como, por exemplo, estender o teste do pezinho ampliado para o Paraná inteiro.

[...]

[...] desafio de transformar a escola em autossustentável. Seja por doações (novas fontes de recursos) hoje a gente tá correndo muito atrás de recursos privados e físicos. Então, pra que o pessoal entenda, a gente tem corrido atrás também do Ministério da Educação, porque a partir do momento que isso aqui se transformar em uma escola pública, eles teriam a obrigação de custear a escola 100%.[...] as professoras têm agora o ideal de construir uma sala dos sentidos.

A quarta questão diz respeito à estrutura da organização e ao impacto dessa sobre a gestão de desempenho.

O desempenho da FEPE está limitado à estrutura da escola, pois ela atingiu seu tamanho máximo e já possui o número máximo de alunos. Ressalta-se também que o entrevistado informou que é uma construção antiga e necessita de várias reformas.

A próxima questão apontada por Ferreira e Otley (2005) questiona sobre as medidas-chave da organização, decorrentes de seus principais objetivos. Ela é respondida com a pergunta 1 das 5 iniciais do primeiro grupo, sobre a implementação de qualquer sistema de avaliação de desempenho, já explicada anteriormente, que também especifica os indicadores sugeridos para cada objetivo principal.

Na questão 6, tratando-se do nível de desempenho que a organização precisa alcançar, foram estipuladas notas para cada indicador, permitindo que a organização possa verificar o desempenho alcançado frente ao almejado, tomando as medidas necessárias.

A pergunta 7 refere-se à avaliação do grupo, individual e da organização. Esta pesquisa tem como foco a avaliação de desempenho da organização, porém, no

sistema sugerido, verifica-se a presença de indicadores para avaliação por área, como é o caso dos indicadores de Moral, Satisfação, Capacidade e Desenvolvimento da Equipe de Trabalho.

Quando questionado sobre a avaliação individual, o respondente informou que é realizada pelo coordenador de cada área.

Por fim, a questão 8 trata das recompensas financeiras e não financeiras aos gestores e outros colaboradores. O que a FEPE possui é um adicional para os cargos de confiança, que pode estar ligado proporcionalmente ao desempenho atingido na organização.

Assim, o modelo de avaliação de desempenho proposto buscou captar as necessidades citadas pela administração da organização, fundamentado nos conceitos do *Public Value Scorecard*, porém com enfoque nas opiniões dos gestores. Além disso, efetuou-se o *feedback* e a validação, discutindo-se os indicadores propostos.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscava indagar as características fundamentais de um modelo de avaliação de desempenho fundamentado no *Public Value Scorecard*, contemplando uma organização social sem fins lucrativos do Terceiro Setor.

Partindo da justificativa de que essas organizações têm necessidade de evidenciar seu desempenho para a sociedade, Governo, contribuintes e financiadores, buscou-se propor um sistema de mensuração e avaliação de desempenho sustentado no modelo conceitual *Public Value Scorecard*.

A base teórica deste estudo foi desenvolvida a partir do modelo conceitual *Public Value Scorecard* e para Avaliação de Desempenho como Ferramenta Gerencial.

A metodologia adotada foi uma abordagem qualitativa quanto ao objetivo, com um estudo de caso desenvolvido na Fundação Ecumênica de Proteção ao Excepcional, com a utilização de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental como fonte de coleta de dados.

Este estudo está alicerçado no constructo Avaliação de Desempenho, subdividindo-se em três subcategorias: (1) missão social; (2) legitimidade e suporte; e (3) capacidade operacional.

Para a construção do modelo de avaliação de desempenho proposto, fez-se a análise de discurso das entrevistas semiestruturadas a fim de se obter informações sobre as atividades desenvolvidas pela FEPE. A construção dos indicadores foi consubstanciada nos atributos do modelo de avaliação de desempenho do *Public Value Scorecard* e nas questões sugeridas para implementação de qualquer sistema de avaliação de desempenho.

Como resultado deste estudo, foi apresentado um modelo para Mensuração e Avaliação de Desempenho na FEPE, segregado conforme cada elemento dos componentes do *Public Value Scorecard*: Missão Social, Legitimidade e Suporte e Capacidade Operacional.

Para o modelo proposto, foi detalhado descritivamente cada indicador e como avaliar, assim como foram estabelecidas notas por critério e metas, de forma a

possibilitar a mensuração e subsequente avaliação do desempenho da FEPE, tanto de forma individual como global.

Cada componente do *Public Value Scorecard* também foi proposto de forma a poder ser avaliado de forma segregada. Isso possibilita autorreflexão à organização, com foco direcionado às situações-problema. Pode-se, também, atribuir pesos diferentes para cada componente, ou seja, caso a organização entenda que um dos três componentes do *Public Value Scorecard* seja mais relevante, poderá atribuir peso maior em relação aos demais. Nesse caso, faz-se necessário multiplicar as notas atingidas pelo peso determinado.

De forma geral, o modelo conceitual do *Public Value Scorecard* não estabelece a necessidade de Planejamento Estratégico por parte da organização. Contudo, sem isso, o modelo não se sustenta, uma vez que a concepção de um plano estratégico permite à organização perceber, na avaliação de desempenho, se os seus objetivos foram atingidos.

Observou-se, durante a construção do Sistema de Avaliação de Desempenho fundamentado no *Public Value Scorecard*, que os elementos: *Link* entre Objetivos, Atividades e Realizações; e *Ranking* de Resultados, do componente Missão Social (Criar *Public Value*), não permitiram a construção de indicadores específicos. Porém, esses elementos são essenciais para o entendimento de como deve ser construído o sistema para Avaliação de Desempenho, auxiliando a construção dos demais indicadores para o componente Criar *Public Value*.

Mesmo possuindo uma visão socialista, para a aplicação do *Public Value Scorecard* para avaliação de desempenho organizacional, faz-se necessário um responsável pelo projeto. Assim, reuniões para sugestões de forma participativa, como propõe Moore, somente são viáveis no momento em que o responsável tenha pleno conhecimento para conduzir o estabelecimento de objetivos e indicadores pertinentes.

Nesse sentido, em organizações públicas ou do Terceiro Setor (sem fins lucrativos), a quantidade de pessoas envolvidas normalmente é maior que em organizações privadas. Para a concepção do Sistema de Avaliação de Desempenho fundamentado no *Public Value Scorecard*, isso pode inviabilizar a implantação, caso não haja um coordenador de projeto envolvido. Além disso, a devida aprovação da

alta direção da empresa é fundamental no *Public Value Scorecard*, assim como para todo projeto de implantação de um sistema de avaliação de desempenho. O *Public Value Scorecard*, portanto, não se diferencia nesse contexto, apesar de o discurso dos autores não conduzir a essa percepção.

Na validação teórica do Sistema de Avaliação de Desempenho proposto, fundamentado nas questões de implementação de qualquer sistema de avaliação de desempenho, todos os aspectos foram considerados e o modelo atende às questões necessárias para a sua implementação. Contudo, salienta-se que, tratando-se do nível de desempenho que a organização precisa alcançar, foram estipuladas notas para cada indicador, permitindo que a organização possa verificar o desempenho alcançado frente o almejado, tomando, conseqüentemente, as medidas de ações necessárias.

No que diz respeito às recompensas financeiras e não financeiras aos gestores e outros colaboradores, o que a FEPE possui é um adicional para os cargos de confiança, que pode ser atrelado proporcionalmente ao desempenho atingido na organização.

Conclui-se com essa pesquisa que *Public Value Scorecard* pode subsidiar a construção de um Sistema de Avaliação de Desempenho em uma organização do Terceiro Setor, sendo necessário fazer adaptações, de forma a ajustar a ferramenta ao ambiente em que a organização está inserida.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Com o decorrer da pesquisa, foram identificadas certas limitações, que incluem o fato de a pesquisa e a construção dos indicadores ter como fundamento o discurso dos sujeitos. Esse fato poderia favorecer a indicação dos pontos mais positivos da organização. Isso porque a FEPE, como uma organização sem fins lucrativos, necessita de legitimidade e confiança por parte da sociedade e parceiros, podendo influenciar as colocações dos respondentes para uma postura mais conservadora.

Outra limitação fica por conta da interpretação da entrevista e do modelo conceitual *Public Value Scorecard*, podendo trazer um viés do pesquisador. Também é uma limitação desta pesquisa o fato de a FEPE estar sob nova gestão (pouco mais de um ano), podendo haver restrições de informações sobre as operações realizadas na entidade.

5.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Para as futuras pesquisas, sugere-se estipular metas para os indicadores em conjunto com a equipe responsável pela organização. Assim como implantar o sistema de avaliação de desempenho e verificar quais as limitações para poder aperfeiçoá-lo.

Propõe-se também a realização da pesquisa com mais gestores ou com um representante de cada área, pois pode haver maior profundidade do estudo.

REFERÊNCIAS

APPIO, J.; SCHARMACH, A. L. R.; SILVA, A. K. L.; CARVALHO, L. C.; SAMPAIO, C. A. C. **Análise SWOT como diferencial competitivo**: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v.3, n.3, p.01-18, 2009.

BALCEIRO, R. B.; BALCEIRO, L. B. **A aprendizagem organizacional e a inovação: o caso Pfizer**. Disponível em: <<http://crie.coppe.ufrj.br/home/artigos/artigos.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**, n. 18, v. 1, p. 93-117, 1997.

BLAUG R.; HORNER, L.; LEKHI, R. Public Value, Citizen Expectations and User Commitment, London, **The Work Foundation**, 2006.^a

BLAUG, R.; HORNER, L.; LEKHI, R. Public Value, politics and public management. **The work foudation**, nov., 2006.^b

BORBA, E. R. L.; BORSA, L. R.; ANDREATTA, R. **Terceiro Setor: Responsabilidade Social e Voluntariado**. Curitiba: Champagnat, 2001.

BOSSERT, J. **Towards Governance of Creating Public Value with Performing Arts**. Delloite, 2012.

BRASIL. **LEI 10.406** que institui o código civil em 10 de Janeiro de 2002.

BRASIL. **LEI 10.825** dá nova redação aos arts. 44 e 2.031 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Código Civil de 22de dezembro de 2003.

BRITO, C. A. O.; CARDOSO, K. C. R. M. Gestão de custos: uma ferramenta administrativa nas entidades do Terceiro Setor. **Sitientibus**, n. 43, p.113-123, jul./dez. 2010.

BROADBENT, J.; LAUGHLIN, R. Performance management systems: A conceptual model. **Management Accounting Research**, n. 20, p. 283–295, 2009.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management Accounting Research**, n. 11, p. 3-25, 2000.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso *versus* análise de conteúdo. **Texto Contexto Enfermagem**, v.4, n.15, p. 679-684, out./dez. 2006.

CARVALHO, C. A. P. Preservar a Identidade e Buscar Padrões de Eficiência: Questões Complementares ou Contraditórias na Atualidade das Organizações Não Governamentais. **READ**- ed.14, v. 6, n. 2, mar./abr. 2009.

CHENG, S. H., ZHUANG, J.Y.; FAN, Y.Y.; DU, J. H.; CAO, L. Y. Progress in research and development in hybrid rice: a super-domesticated in China. **Annals of Botany**, n.100, p.959-966, 2007.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CUNHA, L. S.; CABRAL, M. V. C. A arte da associação: o Terceiro Setor em debate. **Revista de Ciências. Humanas**, v. 9, n. 2, p. 359-372, Jul/Dez.2009.

DOWLING, J.; PLEFFER, J. **Organizational legitimacy: social values and organizational behavior**, 1975.

FEPE. **Fundação Ecumênica de Proteção ao Excepcional**. Disponível em www.fepe.org.br> Acesso: em 03 de dezembro de 2012.

FERRARESI, A. A. Gestão do conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais: um estudo em empresas instaladas no Brasil. **Tese de doutorado** USP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2010.

FERREIRA, A., OTLEY, D., 2005. The design and use of management control systems: an extended framework for analysis, **AAA Management Accounting Section**, 2006.

FERREIRA FILHO, M. G. **Curso de Direito Constitucional**. 35. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

FONSECA, V.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações e Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-109, 2002.

FONTANA, A.; FREY, J. The interview: From neutral stance to political involvement. In **The Sage handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005, p. 695–727.

FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research **Management Accounting Research**, v. 23, n. 2, p. 79-119, jun./2012.

FRIED, H. O. LOVELL, C. A. K.; SCHMIDT, S. S. **The measurement of productive efficiency**. Oxford University Press. New York: New York, 1993. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=-RzXa4GzleUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em 20/12/2012.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; LOPES, A. B.; PEREIRA, C. A. O Entendimento da Contabilidade Gerencial sob a Ótica da Teoria Institucional. **Revista Organizações & Sociedade**, v.12, n.35, Out/Dez, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35 n. 3, mai./Jun, 1995.

HILLS, D.; SULLIVAN, F. Measuring Public Value 2: practical approaches. **The work foundation**, dez., 2006.

IBGE. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/default.shtm>> Acesso: em 19 de dezembro de 2012.

INDJEJIKIAN, R. Performance evaluation and compensation research: An agency perspective. **Accounting Horizons**, v. 13, n. 2, p. 147-157, 1999.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. **Journal of Accounting and Economics**, v. 32, p. 349-410, 2001.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Determinants of performance measure choices in worker incentive plans. **Journal of Labor Economics**, v. 20, n.2, p.58-90, 2002.

ITTNER, C.D.; LARCKER, D.F. Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. **Harvard Business Review**, p. 1-9, nov., 2003.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOSTOVA, T., The Quality of Inter-unit Relationships in MNEs as a Source of Competitive Advantage. In: Hitt, M. A. /Ricarti i Costa, J. E. /Nixon, R. D. (eds.), **New Managerial Mindsets: Organizational Transformation and Strategy Implementation**, New York: John Wiley and Sons, pp. 299–324, 1998.

KOTLER, P. & KELLER K. L. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAFFIN, M.; BORBA, J. A.; DA CRUZ, F. **Contabilidade e Organizações do Terceiro Setor**, v.5 n.2, p. 133-139, 2002.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Trad: Porto Alegre: Artes Médicas Sul Ltda; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. DE (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, G. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v.2 n.2, jan./abr. 2008.

MARTINS, G. A. e THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**, 2ª Ed, Ed. Atlas, 2009.

MATTOS, P. L. C. L. A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 2, p. 823-847, jul./ago. 2005.

MCNEIL, K.; MINIHAN, E. Regulation of medical devices and organizational behavior in hospitals. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, p. 475-490, 1977.

MEYNHARDT, T. Public Value – oder: was heißt Wertschöpfung zum Gemeinwohl?. Zeitschrift für Public Policy, **Recht und Management Heft**, v.2, p. 457-468, 2008.

MELO, C. The concept of public value as a strategic framework for brazilian public organizations. The case of the people management directory of the president's office in Brazil. **Grupo XXI Programa Minerva**, 2007.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing. **Journal of Accounting and Economics**, v.19, n. 2, p. 179–208.abr, 1995.

MILANI FILHO, M. A. F. **Eficiência produtiva no Terceiro Setor: um estudo comparativo de desempenho entre Organizações Filantrópicas Asilares**. 2009. 210 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2009.

MITCHEL, J.C. The Concept and Use of Social Networks. In: **Social Networks in Urban Situations**: analyses of personal relationships in central African towns. Manchester: Manchester University Press, 1969.

MOORE, M. “The public value scorecard: a rejoinder and an alternative to 'strategic performance measurement and management in non-profit organizations' by Robert Kaplan”, **Hauser Center for Nonprofit Organizations Working Paper**, n. 18, mai, 2003.

NOORDEGRAAF, M.; ABMA, T. Management by measurement? Public Management Practices amidst ambiguity. **Public Administration**, v. 81, n. 4, p. 853-871, 2003.

OLAK, P. A.; SLOMSKI, V. As publicações acadêmicas da pesquisa contábil no brasil, no âmbito das organizações do terceiro setor. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 2, n. 1, art. 2, p. 24-46, jan/abr. 2008.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer**, New York: McGraw-Hill, 1967.

OTLVELRE-CESTRO, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, v.31, n.3, p.38-52, jul./set.,1996.

OTLEY, D.T. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v.10, p. 363–382, 1999.

PRATES, A. A. P. Organização e instituição no velho e novo institucionalismo. In: RODRIGUES, Suzana B., CUNHA, Miguel P. (Orgs.). **Novas perspectivas na administração de empresas**: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000.

ROCHA, W. GUERREIRO, R. Desenvolvimento de modelo conceitual de sistemas de custos - um enfoque institucional. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 8, p. 24-24, jan-abr 2010.

SALOMÃO, A. H. M. Gestão pela excelência: desenvolvimento de equipes como facilitador do sucesso empresarial. **Dissertação de Mestrado** em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense, 2009.

SANTOS, M. R.; CODA, R.; MAZZALI, L. Clima organizacional e desempenho financeiro. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 2, p. 27-46, abr./jun., 2010.

SCAPENS, R. W. Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. **Management Accounting Research**, v. 5, p. 301-321, 1994.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations: ideas and interests**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.

SCHERER-WARREN, I. A atualidade dos movimentos sociais rurais na nova ordem mundial. In: SCHERER-WARREN, I. & FERREIRA, J. M. C. (orgs.). **Transformações sociais e dilemas da globalização – um diálogo Brasil/Portugal**. São Paulo: Cortez, 2002.

SECONT, 2012. **Objetivos e iniciativas estratégicas**. Disponível em <www.secont.es.gov.br> Acesso: em 20/12/2012.

SETOR 3. **O Terceiro Setor hoje no Brasil**. Disponível em <www.setor3.com.br> Acesso: em 12 de dezembro de 2012.

SILVA, C. E. G. Gestão, legislação e fontes de recursos no Terceiro Setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Rev. Adm. Pública [online]**. 2010, vol.44, n.6, pp. 1301-1325. ISSN 0034-7612.

SILVERMAN, D. **Interpretações de dados qualitativos; métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Tradução Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SPANO, A. Public value creation and management control systems. **International Journal of Public Administration**, n.3, v. 32, p. 328-348, mar., 2009.

TALBOT, C. Measuring Public Value: A competing value approach. **The work foundation**, out., 2008.

TALBOT, C.; WIGGAN, J. The public value of the National Audit Office, **International Journal of Public Sector Management**, n.1, v. 23, p.54 - 70, 2010.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VEBLEN, T. **The Theory of Leisure Class**. The Macmillan Company. London: Macmillan & CO, 1912. Disponível em: <<http://archive.org/stream/theoryleisurecl00veblgoog#page/n10/mode/2up>> Acesso: em 24 de outubro de 2012.

VEEN-DIRKS, P. Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers. **Accounting, Organizations and Society**, n. 35, p. 141–164, 2010.

VIACAVA, F.; ALMEIDA, C.; CAETANO, R.; FAUSTO, M.; MACINKO, J.; MARTINS, M.; NORONHA, J. C.; NOVAES, H. M. D.; OLIVEIRA, E. S.; PORTO, S. M.; SILVA, L. M. V.; SZWARCOWALD, C. L. Uma metodologia de avaliação do desempenho do sistema de saúde brasileiro. **Ciência & Saúde Coletiva**, n.9, v. 3, p.711-724, 2004.

VIEIRA, M. M. F. MISOCZKY, M. C. Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais. In: CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Orgs.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: Edufepe, 2003.

VICTORA, C. G.; HABICHT, J. P.; BRYCE, J. Evidence-based public health: moving beyond randomized trials. **Am Journal Public Health**, n. 93, v.3, p. 400-405, 2004.

WEINBERG, M. L.; LEWIS, M. S. The Public value approach to strategic management. **Museum management and curatorship**, n.3, v. 24, p.253-269, jul., 2009.

WILLIAMS, I.; SHEARER, H. Appraising Public Value: past, present and futures. **Public Administration**, v.89, n.4, p.1367-1384, dez., 2011.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ZHANG, S.; WANG, L. A Public Value Approach to Service Management in Public Hospitals - An Alternative to the Balanced Scorecard. **International Conference on Management and Service Science**, 2010.

APÊNDICES

APÊNCICE 1 – (ROTEIRO DE ENTREVISTA)

DATA: ____/____/____

NOME: _____

CARGO: _____

Meu nome é Sayuri Unoki. Gostaria, primeiramente, de agradecer por você concordar em participar deste estudo, que posteriormente poderá ampliar as perspectivas de avaliação de desempenho em organizações sem fins lucrativos.

O estudo que estou desenvolvendo busca uma nova forma de avaliar o desempenho da organização. O objetivo consiste em propor um modelo conceitual de avaliação de desempenho para organizações sem fins lucrativos utilizando o modelo do Prof. Dr. Mark Moore, chamado Public Value Scorecard - "Escore do Valor Social".

Não irei avaliar o desempenho da organização ou dos profissionais, apenas buscarei construir um modelo para avaliação de desempenho.

Esta entrevista busca estabelecer critérios para a avaliação de desempenho da organização, sendo que as perguntas podem ser respondidas tanto com critérios já existentes na FEPE, como também com critérios que você acredite serem necessários para atingir determinado objetivo.

QUESTÕES

- 1 No site, está que a missão da FEPE é realizar pesquisa, prevenção e diagnóstico nas áreas de educação, de saúde e a inclusão da pessoa com deficiência. Na sua percepção, qual o objetivo social da FEPE?
- 2 Quais são as ações realizadas para atingir esse objetivo?
- 3 Como é possível avaliar se os objetivos organizacionais estão sendo alcançados?
- 4 Quais os serviços fornecidos pela FEPE?
- 5 Qual a população-alvo específica dessa instituição? Tipo do sujeito e localização geográfica? (separar por serviço)

- 6 Existe algum contrato estabelecido de meta (definição numérica) a cumprir?
Como você sabe se a organização atingiu as metas/objetivos definidos?
- 7 Quais as formas de acompanhamento que vocês utilizam ou poderiam ser utilizadas para saber se as metas estão sendo atingidas e se estão de acordo com a missão social da instituição?
- 8 Como você vincula os resultados obtidos com o valor social da FEPE?
- 9 Quando vocês não conseguem atingir as metas, quais são as medidas para retomar as condições do processo? Em caso de não atingir as metas, como vocês identificam os fatores que influenciaram nesse resultado?
- 10 Quais as fontes de financiamento da organização?
 - 10.1 Quem são?
 - 10.2 Estabilidade da fonte?
 - 10.3 Como conseguem esse recurso?
 - 10.4 As entradas de recursos são fixas ou variáveis? Em que proporção?
 - 10.5 Qual o número de parceiros públicos e privados?
- 11 Como é feita a distribuição dos gastos da FEPE?
- 12 Existe alguma definição ou limite de gastos? Como é feita?
- 13 Que ações são realizadas para envolvimento da sociedade para ampliar o financiamento?
- 14 Como vocês apresentam os resultados/metas dos serviços da FEPE para o governo e para a sociedade e parceiros?
- 15 Existe alguma forma de avaliação da utilização do recurso e dos resultados atingidos? Quem faz? Como é feito?
- 16 Como vocês avaliam a relação entre quantidade, qualidade e custo dos serviços prestados pela FEPE?
- 17 Como você percebe a estrutura física da FEPE para o desenvolvimento do trabalho proposto?
- 18 Existe alguma forma de definição do custo do serviço por procedimento? Qual? Como é feito? Há proposta para isso? Como poderia ser feito?
- 19 Existe alguma ação para minimizar ou evitar desperdício? Quais ações poderiam ser executadas?
- 20 Como é feito o acompanhamento das receitas e das despesas?
- 21 Existe algum tipo de controle para evitar fraudes?
- 22 Como é feito a contratação dos funcionários?
- 23 A relação dos funcionários com a organização é financeira ou inclui outros valores sociais?
- 24 Na sua opinião, o que a equipe menos/mais gosta nesse trabalho?
- 25 Qual a vinculação das pessoas que atuam na FEPE (voluntário, projeto, pesquisa, CLT)?
- 26 Os salários por categoria profissional estão acima, abaixo ou na média dos praticados no mercado de trabalho?

- 27 Quais os benefícios financeiros e não financeiros que o funcionário recebe para trabalhar nessa instituição?
- 28 Como o funcionário pode ser avaliado pelo trabalho desenvolvido de forma individual?
- 29 VOLUNTÁRIOS: Quantos? O que fazem? De onde vêm? Tempo médio de permanência na instituição? Que ações são realizadas para envolvimento da sociedade para obter voluntários?
- 30 Que serviços ou parceiros ajudam vocês?
- 31 Como vocês divulgam o trabalho da FEPE? Como poderiam ser divulgadas as ações realizadas pela organização?
- 32 Qual a forma que a população pode se posicionar/expressar em relação aos serviços prestados? Como poderia ser feito? Como vocês respondem aos posicionamentos?
- 33 A FEPE foi citada pela mídia no último ano de forma positiva ou negativa?
- 34 A FEPE recebeu algum tipo de reconhecimento público das atividades realizadas? Quais?
- 35 Quais os tipos de mídias utilizadas pela FEPE para divulgação dos resultados ou trabalho realizado?
- 36 Como a população tem acesso aos serviços da FEPE?
- 37 Qual o tempo de espera para ter acesso aos serviços?
- 38 Os serviços são pagos ou gratuitos? Os serviços pagos têm valor acima, abaixo ou na média dos praticados no mercado? Quem tem direito aos serviços?
- 39 Existe fila de espera para algum tipo de atendimento da FEPE?
- 40 Como os serviços da FEPE influenciam na vida das pessoas?
- 41 Como você avalia a satisfação dos trabalhadores, dos parceiros e dos usuários em relação à FEPE?
- 42 Qual o tipo de devolutivo social os parceiros têm nessa relação? Como vocês ajudam os parceiros?
- 43 Como é a relação de vocês com os parceiros?
- 44 Como pode ser medida a relação entre vocês e seus parceiros (todos os parceiros têm o mesmo peso/importância)?
- 45 Quais as ações que podem ser realizadas para melhorar o serviço prestado?
- 46 Como a FEPE estimula e apoia ideias de inovação?
- 47 Como devemos avaliar o que promove a aprendizagem contínua?
- 48 Para você, como pode ser mensurado o valor social que a FEPE produz?

APÊNDICE 2 - (AUTORIZAÇÃO DE REALIZAÇÃO PESQUISA - FEPE)

Curitiba, 14 de dezembro de 2012

Ao **Sr. FÁBIO MARCASSA**, Presidente da Fundação Ecumênica de Proteção ao excepcional.

Assunto: SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA ACADÊMICA

Prezado Sr. Fábio Marcassa, sou Sayuri Unoki de Azevedo, estudante do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Contabilidade e Finanças da Universidade Federal do Paraná, sob orientação da Prof^a. Dr.^a Simone Bernardes Voese. Estamos realizando uma pesquisa que busca propor um modelo conceitual de avaliação de desempenho em uma organização sem fins lucrativos, utilizando a metodologia *Public Value Scorecard*.

Essa pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da UFPR em 14/11/2012 sob parecer nº145.702. Nossa intenção não é avaliar o desempenho da organização, nem verificar se o modelo atual é eficaz ou não. Objetiva-se apenas construir indicadores que possam ser utilizados para compor um modelo contemporâneo de avaliação de desempenho alternativo desenvolvido por Mark Moore, denominado *Public Value Scorecard* (escore de valor social).

Assim, venho por meio deste, gentilmente, solicitar a autorização para realização desta pesquisa na Fundação Ecumênica de Proteção ao Excepcional, por ser uma entidade do Terceiro Setor com grande valor social.

Para realização da pesquisa, será necessário obter a missão e visão da FEPE, e realizar entrevista semi-estruturada com a Gerente Administrativa e com um responsável por cada área (saúde, educação e assistência social).

Agradeço antecipadamente a atenção e fico à disposição para eventuais esclarecimentos.

De acordo em

24/12/2012


Sayuri Unoki de Azevedo

41 9822-2470

APÊNDICE 3

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nós, Sayuri Unoki de Azevedo e Prof^a. Dr^a. Simone Bernardes Voese, pesquisadoras da Universidade Federal do Paraná, estamos convidando (o Senhor, a Senhora, você) Presidente/Gestor da Fundação Ecumênica de Proteção ao Excepcional (FEPE) a participar de um estudo intitulado "VALIDAÇÃO DO PUBLIC VALUE SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR", sobre o desempenho em organizações sem fins lucrativos no Brasil. A pesquisa é relevante para o Terceiro Setor devido à necessidade de evidenciar (demonstrar) seu desempenho para a sociedade, governo e contribuintes, trazendo, dessa forma, o *Public Value Scorecard* como inovação.

- a) O objetivo desta pesquisa é analisar como o Public Value Scorecard, que é um modelo de avaliação de desempenho fundamentado no conceito de criação de valor social, pode ser implantado em uma Organização sem fins lucrativos brasileira. Não será realizada a implantação, o estudo apenas buscará analisar como é possível aplicar a ferramenta à Organização.
- b) Caso você participe da pesquisa, será necessário responder questões sobre a sua percepção que irão apontar aspectos do ambiente de trabalho e suas atribuições, bem como sobre o desempenho da FEPE. Assim, serão apontados aspectos relacionados à estrutura física da unidade, ao ambiente de trabalho, bem como relacionados aos indicadores considerados mais adequados e que melhor refletem a atuação da organização junto à comunidade. As perguntas serão abertas, conforme os exemplos a seguir: Como é feita a distribuição dos gastos da FEPE?; Como você percebe a estrutura física da FEPE para o desenvolvimento do trabalho proposto?.
- c) A entrevista será realizada em 3 etapas durante o expediente de trabalho. A primeira etapa será realizada com o Presidente e a Gerente Administrativa da FEPE, sendo que a entrevista se dará de forma individual ou coletiva e levará em média 20 minutos. A segunda etapa consistirá na confirmação da entrevista realizada na primeira etapa com o Presidente e a Gerente Administrativa para obtenção de *feedback*. A terceira etapa será realizada com um representante da área contábil e, será realizada entrevista individual que levará em média 20 minutos.

Rubricas:
Sujeito da Pesquisa e /ou responsável legal _____
Pesquisador Responsável _____
Orientador _____ Orientado _____

Telefone: (41) 3360-7259 e-mail: cometica.saude@ufpr.br

- d) O benefício esperado com essa pesquisa consiste na criação de um sistema para avaliação de desempenho em organizações sem fins lucrativos com base no modelo conceitual do *Public Value Scorecard*. Os modelos de desempenho poderão ser utilizados futuramente para a organização caso os responsáveis queiram implementá-lo.
- e) Como a pesquisa destina-se apenas a analisar uma forma de implementação do modelo de avaliação de desempenho para a FEPE, os riscos à mesma são *poder influenciar o andamento das atividades da mesma em detrimento do tempo em que os profissionais estarão em entrevista*, bem como alterar o modo de agir dos colaboradores por estarem sendo observados e questionados com relação ao trabalho e ambiente profissional.
- f) A pesquisa não irá gerar risco à sua saúde física e não irá gerar nenhum risco ao seu vínculo de trabalho na FEPE, ou seja, não influenciará na sua permanência no trabalho na FEPE caso você não deseje participar das entrevistas. Assim, não existem riscos diretamente relacionados aos sujeitos da pesquisa, visto se tratar de entrevistas sem procedimentos com materiais biológicos. Contudo, poderá haver o risco de constrangimento durante a entrevista devido às perguntas e, de a entrevista levar mais tempo do que o estimado previamente. Salienta-se que nem sempre você será diretamente beneficiado com o resultado da pesquisa, mas poderá contribuir para o avanço científico.
- g) Os pesquisadores Sayuri Unoki de Azevedo (Mestranda em Contabilidade e Finanças pelo PPG Mestrado em Contabilidade UFPR; e-mail: sayuri.unoki@gmail.com; endereço: Av. Prefeito Lothário Meissner, nº 632, campus III, Jardim Botânico, Curitiba - PR; telefone: (41)3360-4193 e (41)9822-2470 – das 08hrs às 18hrs) e Profª. Drª Simone Bernardes Voese (Orientadora da pesquisa e Vice-Coordenadora do PPG Mestrado em contabilidade; e-mail: simone.voese@gmail.com; endereço: Av. Prefeito Lothário Meissner, nº 632, campus III, Jardim Botânico, Curitiba – PR; telefone: (41)3360-4193 - das 08hrs às 18hrs), responsáveis por este estudo poderão ser contatados (local – endereço comercial, horário, e-mail, telefone) para esclarecer eventuais dúvidas que (o Sr., a Sra. , ou você) possa ter e fornecer-lhe as informações que queira, antes, durante ou depois de encerrado o estudo.

Handwritten signature

Rubricas:

Sujeito da Pesquisa e /ou responsável legal _____
Pesquisador Responsável _____
Orientador _____ Orientado _____

Comitê de Ética em Pesquisa do Setor de Ciências da Saúde da UFPR
Telefone: (41) 3360-7259 e-mail: cometica.saude@ufpr.br

- h) A sua participação neste estudo é voluntária e se você não quiser mais fazer parte da pesquisa poderá desistir a qualquer momento e solicitar que lhe devolvam o termo de consentimento livre e esclarecido assinado.
- i) As informações relacionadas ao estudo poderão conhecidas por pessoas autorizadas, neste caso os autores do estudo: Sayuri Unoki de Azevedo e Profª Drª. Simone Bernardes Voese. No entanto, se qualquer informação for divulgada em relatório ou publicação, isto será feito sob forma codificada, para que a sua identidade seja preservada e seja mantida a confidencialidade dos seus dados. A sua entrevista será gravada, respeitando-se completamente o seu anonimato. Após a transcrição da entrevista e encerrada a pesquisa o conteúdo das fitas gravadas será armazenado sob responsabilidade da Sr.ª Simone Bernardes Voese, vice coordenadora do Programa de Pós-graduação em Contabilidade e Finanças, na sala do mestrado de contabilidade da UFPR por um período de 10 anos.
- j) As despesas necessárias para a realização da pesquisa não são de sua responsabilidade e pela sua participação no estudo você não receberá qualquer valor em dinheiro.
- k) Quando os resultados forem publicados, não aparecerá seu nome na pesquisa e sim uma codificação.

YF

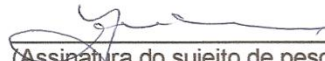
Rubricas:

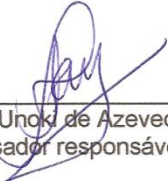
Sujeito da Pesquisa e /ou responsável legal _____
Pesquisador Responsável _____
Orientador _____ Orientado _____

Comitê de Ética em Pesquisa do Setor de Ciências da Saúde da UFPR
Telefone: (41) 3360-7259 e-mail: cometica.saude@ufpr.br

Eu, Fabio Marcano li esse termo de consentimento e compreendi a natureza e objetivo do estudo do qual concordei em participar. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento sem justificar minha decisão.

Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo.


(Assinatura do sujeito de pesquisa)
Curitiba, 18 de setembro de 2012


Sayuri Unoki de Azevedo
(Pesquisador responsável)

Comitê de Ética em Pesquisa do Setor de Ciências da Saúde da UFPR
Telefone: (41) 3360-7259 e-mail: cometica.saude@ufpr.br

APÊNDICE 4


TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Nós, Sayuri Unoki de Azevedo e Prof^ª. Dr^ª. Simone Bernardes Voese, pesquisadoras da Universidade Federal do Paraná, estamos convidando (o Senhor, a Senhora, você) Presidente/Gestor da Fundação Ecumênica de Proteção ao Excepcional (FEPE) a participar de um estudo intitulado "VALIDAÇÃO DO PUBLIC VALUE SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR", sobre o desempenho em organizações sem fins lucrativos no Brasil. A pesquisa é relevante para o Terceiro Setor devido à necessidade de evidenciar (demonstrar) seu desempenho para a sociedade, governo e contribuintes, trazendo, dessa forma, o *Public Value Scorecard* como inovação.

- a) O objetivo desta pesquisa é analisar como o *Public Value Scorecard*, que é um modelo de avaliação de desempenho fundamentado no conceito de criação de valor social, pode ser implantado em uma Organização sem fins lucrativos brasileira. Não será realizada a implantação, o estudo apenas buscará analisar como é possível aplicar a ferramenta à Organização.
- b) Caso você participe da pesquisa, será necessário responder questões sobre a sua percepção que irão apontar aspectos do ambiente de trabalho e suas atribuições, bem como sobre o desempenho da FEPE. Assim, serão apontados aspectos relacionados à estrutura física da unidade, ao ambiente de trabalho, bem como relacionados aos indicadores considerados mais adequados e que melhor refletem a atuação da organização junto à comunidade. As perguntas serão abertas, conforme os exemplos a seguir: Como é feita a distribuição dos gastos da FEPE?; Como você percebe a estrutura física da FEPE para o desenvolvimento do trabalho proposto?.
- c) A entrevista será realizada em 3 etapas durante o expediente de trabalho. A primeira etapa será realizada com todos o Presidente e a Gerente Administrativa da FEPE, sendo que a entrevista se dará de forma individual ou coletiva e levará em média 20 minutos. A segunda etapa consistirá na confirmação da entrevista realizada na primeira etapa com o Presidente e a Gerente Administrativa para obtenção de *feedback*. A terceira etapa será realizada com um responsável de cada área: saúde, educação e assistência social e, serão realizadas entrevistas individuais ou coletivas que levarão em média 20 minutos.





Rubricas:

Sujeito da Pesquisa e /ou responsável legal 

Pesquisador Responsável 




Orientador  Orientado 

- d) O benefício esperado com essa pesquisa consiste na criação de um sistema para avaliação de desempenho em organizações sem fins lucrativos com base no modelo conceitual do *Public Value Scorecard*. Os modelos de desempenho poderão ser utilizados futuramente para a organização caso os responsáveis queiram implementá-lo.
- e) Como a pesquisa destina-se apenas a analisar uma forma de implementação do modelo de avaliação de desempenho para a FEPE, os riscos à mesma são poder influenciar o andamento das atividades da mesma em detrimento do tempo em que os profissionais estarão em entrevista, bem como alterar o modo de agir dos colaboradores por estarem sendo observados e questionados com relação ao trabalho e ambiente profissional.
- f) A pesquisa não irá gerar risco à sua saúde física e não irá gerar nenhum risco ao seu vínculo de trabalho na FEPE, ou seja, não influenciará na sua permanência no trabalho na FEPE caso você não deseje participar das entrevistas. Assim, não existem riscos diretamente relacionados aos sujeitos da pesquisa, visto se tratar de entrevistas sem procedimentos com materiais biológicos. Contudo, poderá haver o risco de constrangimento durante a entrevista devido às perguntas e, de a entrevista levar mais tempo do que o estimado previamente. Salienta-se que nem sempre você será diretamente beneficiado com o resultado da pesquisa, mas poderá contribuir para o avanço científico.
- g) Os pesquisadores Sayuri Unoki de Azevedo (Mestranda em Contabilidade e Finanças pelo PPG Mestrado em Contabilidade UFPR; e-mail: sayuri.unoki@gmail.com ; endereço: Av. Prefeito Lothário Meissner, nº 632, campus III, Jardim Botânico, Curitiba – PR; telefone: (41)3360-4193 e (41)9822-2470 – das 08hrs às 18hrs) e Profª. Drª Simone Bernardes Voese (Orientadora da pesquisa e Vice-Coordenadora do PPG Mestrado em contabilidade; e-mail: simone.voese@gmail.com ; endereço: Av. Prefeito Lothário Meissner, nº 632, campus III, Jardim Botânico, Curitiba – PR; telefone: (41)3360-4193 - das 08hrs às 18hrs), responsáveis por este estudo poderão ser contatados (local – endereço comercial, horário, e-mail, telefone) para esclarecer eventuais dúvidas que (o Sr., a Sra. , ou você) possa ter e fornecer-lhe as informações que queira, antes, durante ou depois de encerrado o estudo.

Rubricas:
Sujeito da Pesquisa e /ou responsável legal 
Pesquisador Responsável 
Orientador  Orientado 

- h) A sua participação neste estudo é voluntária e se você não quiser mais fazer parte da pesquisa poderá desistir a qualquer momento e solicitar que lhe devolvam o termo de consentimento livre e esclarecido assinado.
- i) As informações relacionadas ao estudo poderão conhecidas por pessoas autorizadas, neste caso os autores do estudo: Sayuri Unoki de Azevedo e Profª Drª. Simone Bernardes Voese. No entanto, se qualquer informação for divulgada em relatório ou publicação, isto será feito sob forma codificada, para que a sua identidade seja preservada e seja mantida a confidencialidade dos seus dados. A sua entrevista será gravada, respeitando-se completamente o seu anonimato. Após a transcrição da entrevista e encerrada a pesquisa o conteúdo das fitas gravadas será armazenado sob responsabilidade da Sr.ª Simone Bernardes Voese, vice coordenadora do Programa de Pós-graduação em Contabilidade e Finanças, na sala do mestrado de contabilidade da UFPR por um período de 10 anos.
- j) As despesas necessárias para a realização da pesquisa não são de sua responsabilidade e pela sua participação no estudo você não receberá qualquer valor em dinheiro.
- k) Quando os resultados forem publicados, não aparecerá seu nome na pesquisa e sim uma codificação.




| | |
|---|---|
| Rubricas: | |
| Sujeito da Pesquisa e /ou responsável legal |  |
| Pesquisador Responsável |  |
| Orientador | Orientado  |

Eu, Nide Maccali li esse termo de consentimento e compreendi a natureza e objetivo do estudo do qual concordei em participar. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento sem justificar minha decisão.

Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo.

Nide Maccali
(Assinatura do sujeito de pesquisa)
Curitiba, 18 de outubro de 2012.


Sayuri Unoki de Azevedo
(Pesquisador responsável)

Comitê de Ética em Pesquisa do Setor de Ciências da Saúde da UFPR
Telefone: (41) 3360-7259 e-mail: cometica.saude@ufpr.br

APÊNDICE 5

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nós, Sayuri Unoki de Azevedo e Prof^a. Dr^a. Simone Bernardes Voese, pesquisadoras da Universidade Federal do Paraná, estamos convidando (o Senhor, a Senhora, você) Presidente/Gestor da Fundação Ecumênica de Proteção ao Excepcional (FEPE) a participar de um estudo intitulado "VALIDAÇÃO DO PUBLIC VALUE SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR", sobre o desempenho em organizações sem fins lucrativos no Brasil. A pesquisa é relevante para o Terceiro Setor devido à necessidade de evidenciar (demonstrar) seu desempenho para a sociedade, governo e contribuintes, trazendo, dessa forma, o *Public Value Scorecard* como inovação.


- a) O objetivo desta pesquisa é analisar como o Public Value Scorecard, que é um modelo de avaliação de desempenho fundamentado no conceito de criação de valor social, pode ser implantado em uma Organização sem fins lucrativos brasileira. Não será realizada a implantação, o estudo apenas buscará analisar como é possível aplicar a ferramenta à Organização.
- b) Caso você participe da pesquisa, será necessário responder questões sobre a sua percepção que irão apontar aspectos do ambiente de trabalho e suas atribuições, bem como sobre o desempenho da FEPE. Assim, serão apontados aspectos relacionados à estrutura física da unidade, ao ambiente de trabalho, bem como relacionados aos indicadores considerados mais adequados e que melhor refletem a atuação da organização junto à comunidade. As perguntas serão abertas, conforme os exemplos a seguir: Como é feita a distribuição dos gastos da FEPE?; Como você percebe a estrutura física da FEPE para o desenvolvimento do trabalho proposto?
- c) A entrevista será realizada em 3 etapas durante o expediente de trabalho. A primeira etapa será realizada com o Presidente e a Gerente Administrativa da FEPE, sendo que a entrevista se dará de forma individual ou coletiva e levará em média 20 minutos. A segunda etapa consistirá na confirmação da entrevista realizada na primeira etapa com o Presidente e a Gerente Administrativa para obtenção de *feedback*. A terceira etapa será realizada com um representante da área contábil e, será realizada entrevista individual que levará em média 20 minutos.



Rubricas:
Sujeito da Pesquisa e /ou responsável legal _____
Pesquisador Responsável _____
Orientador _____ Orientado _____

- d) O benefício esperado com essa pesquisa consiste na criação de um sistema para avaliação de desempenho em organizações sem fins lucrativos com base no modelo conceitual do *Public Value Scorecard*. Os modelos de desempenho poderão ser utilizados futuramente para a organização caso os responsáveis queiram implementá-lo.
- e) Como a pesquisa destina-se apenas a analisar uma forma de implementação do modelo de avaliação de desempenho para a FEPE, os riscos à mesma são *poder influenciar o andamento das atividades da mesma em detrimento do tempo em que os profissionais estarão em entrevista, bem como alterar o modo de agir dos colaboradores por estarem sendo observados e questionados com relação ao trabalho e ambiente profissional*.
- f) A pesquisa não irá gerar risco à sua saúde física e não irá gerar nenhum risco ao seu vínculo de trabalho na FEPE, ou seja, não influenciará na sua permanência no trabalho na FEPE caso você não deseje participar das entrevistas. Assim, não existem riscos diretamente relacionados aos sujeitos da pesquisa, visto se tratar de entrevistas sem procedimentos com materiais biológicos. Contudo, poderá haver o risco de constrangimento durante a entrevista devido às perguntas e, de a entrevista levar mais tempo do que o estimado previamente. Salienta-se que nem sempre você será diretamente beneficiado com o resultado da pesquisa, mas poderá contribuir para o avanço científico.
- g) Os pesquisadores Sayuri Unoki de Azevedo (Mestranda em Contabilidade e Finanças pelo PPG Mestrado em Contabilidade UFPR; e-mail: sayuri.unoki@gmail.com ; endereço: Av. Prefeito Lothário Meissner, nº 632, campus III, Jardim Botânico, Curitiba – PR; telefone: (41)3360-4193 e (41)9822-2470 – das 08hrs às 18hrs) e Profª. Drª Simone Bernardes Voese (Orientadora da pesquisa e Vice-Coordenadora do PPG Mestrado em contabilidade; e-mail: simone.voese@gmail.com ; endereço: Av. Prefeito Lothário Meissner, nº 632, campus III, Jardim Botânico, Curitiba – PR; telefone: (41)3360-4193 - das 08hrs às 18hrs), responsáveis por este estudo poderão ser contatados (local – endereço comercial, horário, e-mail, telefone) para esclarecer eventuais dúvidas que (o Sr., a Sra. , ou você) possa ter e fornecer-lhe as informações que queira, antes, durante ou depois de encerrado o estudo.




Rubricas:

Sujeito da Pesquisa e /ou responsável legal 

Pesquisador Responsável 

Orientador  Orientado 

- h) A sua participação neste estudo é voluntária e se você não quiser mais fazer parte da pesquisa poderá desistir a qualquer momento e solicitar que lhe devolvam o termo de consentimento livre e esclarecido assinado.
- i) As informações relacionadas ao estudo poderão conhecidas por pessoas autorizadas, neste caso os autores do estudo: Sayuri Unoki de Azevedo e Profª Drª. Simone Bernardes Voese. No entanto, se qualquer informação for divulgada em relatório ou publicação, isto será feito sob forma codificada, para que a sua identidade seja preservada e seja mantida a confidencialidade dos seus dados. A sua entrevista será gravada, respeitando-se completamente o seu anonimato. Após a transcrição da entrevista e encerrada a pesquisa o conteúdo das fitas gravadas será armazenado sob responsabilidade da Sr.ª Simone Bernardes Voese, vice coordenadora do Programa de Pós-graduação em Contabilidade e Finanças, na sala do mestrado de contabilidade da UFPR por um período de 10 anos.
- j) As despesas necessárias para a realização da pesquisa não são de sua responsabilidade e pela sua participação no estudo você não receberá qualquer valor em dinheiro.
- k) Quando os resultados forem publicados, não aparecerá seu nome na pesquisa e sim uma codificação.


| | |
|---|---|
| Rubricas: | |
| Sujeito da Pesquisa e /ou responsável legal |  |
| Pesquisador Responsável |  |
| Orientador | Orientado  |

Eu, Reimari Delapati da Silva li esse termo de consentimento e compreendi a natureza e objetivo do estudo do qual concordei em participar. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento sem justificar minha decisão.

SR

Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo.

Reimari Delapati da Silva
(Assinatura do sujeito de pesquisa)
Curitiba, 21 de dezembro de 2012.



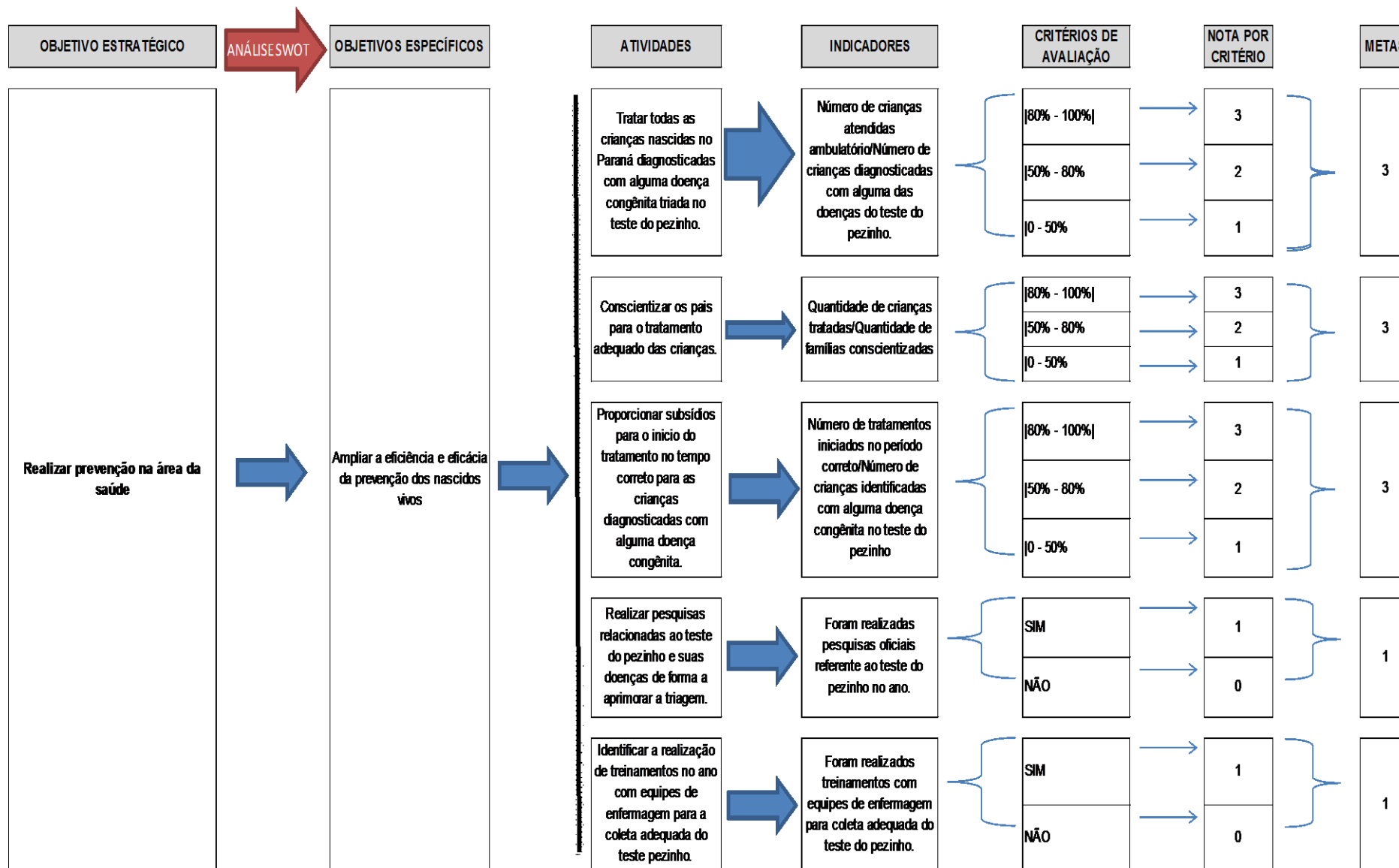
Sayuri Unoki de Azevedo
(Pesquisador responsável)

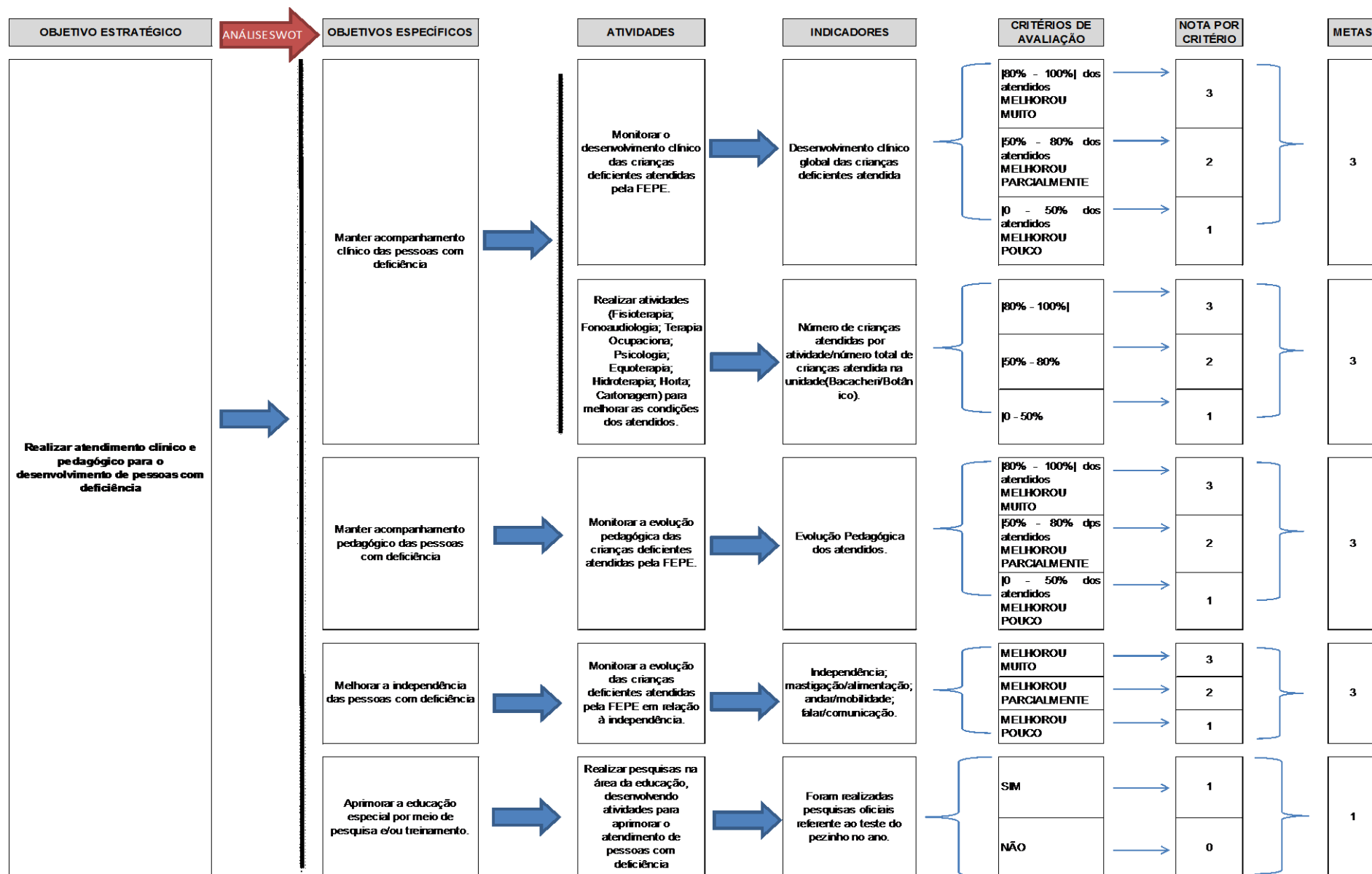
Comitê de Ética em Pesquisa do Setor de Ciências da Saúde da UFPR
Telefone: (41) 3360-7259 e-mail: cometica.saude@ufpr.br

APÊNDICE 6

MISSÃO SOCIAL - CRIAR PUBLIC VALUE (NOTA MÁXIMA=40/NOTA MÍNIMA=11)

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | ANÁLISE SWOT | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | ATIVIDADES | INDICADORES | CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO | NOTA POR CRITÉRIO | METAS |
|---------------------------------------|--------------|---|--|--|---|---|-------|
| Realizar diagnóstico na área da saúde | | Diagnosticar todos os nascidos vivos do Paraná com o teste do pezinho | Realizar a coleta e exame do teste do pezinho para todos os nascidos vivos no Paraná | Número de testes realizados/Número de nascidos vivos no Paraná | <div>[80% - 100%]</div> <div>[50% - 80%]</div> <div>[0 - 50%]</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | | Ampliar a eficiência e eficácia do teste do pezinho | Ampliar o número de doenças triadas com o teste do pezinho | <div>Número de doenças triadas com o teste do pezinho/número total de doenças possíveis de serem triadas</div> <div>Número de doenças triadas com o teste do pezinho no ano/Número de doenças triadas com o teste do pezinho no ano anterior</div> | <div>[80% - 100%]</div> <div>[50% - 80%]</div> <div>[0 - 50%]</div> <div>100% OU MAIS</div> <div>[80% - 100%]</div> <div>MENOS 80 %</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | | | Verificar se a quantidade de material enviado aos municípios do Paraná é adequada ao número de testes realizados. | <div>Número de itens (fanceta, papel filtro, ficha, etc) enviado por município/número de testes recebidos pela FEPE por município.</div> <div>Número de itens que sobram por município/número de itens enviados por município</div> | <div>[100% OU MAIS]</div> <div>MENOS 100%</div> <div>10% OU MENOS</div> <div>MAIS QUE 10%</div> | <div>1</div> <div>0</div> <div>1</div> <div>0</div> | 1 |
| | | | Número de exames alterados por má coleta do teste do pezinho. | Número de coletas recebidas realizadas de forma incorreta por | <div>[80% - 100%]</div> <div>[50% - 80%]</div> <div>[0 - 50%]</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | | | Realizar pesquisas relacionadas ao teste do pezinho e suas doenças de forma a aprimorar a triagem. | Foram realizadas pesquisas oficiais referente ao teste do pezinho no ano. | <div>SIM</div> <div>NÃO</div> | <div>1</div> <div>0</div> | 1 |
| | | | Identificar a realização de treinamentos no ano com equipes de enfermagem para a coleta adequada do teste pezinho. | Foram realizados treinamentos com equipes de enfermagem para coleta adequada do teste do pezinho. | <div>SIM</div> <div>NÃO</div> | <div>1</div> <div>0</div> | 1 |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |





APÊNDICE 7

EXPANDIR SUPORTE E AUTORIZAÇÃO - (NOTA MÁXIMA=85/NOTA MÍNIMA=26)

| ELEMENTO | DESCRIPTIVO | INDICADOR | COMO AVALIAR | NOTA POR CRITÉRIO | META | | | | | | | |
|--|---|--|---|-------------------|--|--|--|-----|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-----|
| RELAÇÕES DE DIVERSIFICAÇÃO DE FINANCIADOR | Ter parceria com todas as unidades/postos de coleta necessários para cobrir 100% da coleta do teste do pezinho. | Número de unidades/parceiros de coleta por município/número total de unidades por município. | <table><tr><td> 80% - 100% </td></tr><tr><td> 50% - 80%</td></tr><tr><td> 0 - 50%</td></tr></table> | 80% - 100% | 50% - 80% | 0 - 50% | <table><tr><td>→ 3</td></tr><tr><td>→ 2</td></tr><tr><td>→ 1</td></tr></table> | → 3 | → 2 | → 1 | <table><tr><td>} 3</td></tr></table> | } 3 |
| | 80% - 100% | | | | | | | | | | | |
| | 50% - 80% | | | | | | | | | | | |
| | 0 - 50% | | | | | | | | | | | |
| | → 3 | | | | | | | | | | | |
| | → 2 | | | | | | | | | | | |
| | → 1 | | | | | | | | | | | |
| | } 3 | | | | | | | | | | | |
| Diversificação dos parceiros e financiadores das atividades da organização. | Número de parceiros financeiros privados ano/Número de parceiros privados ano anterior. | <table><tr><td>100% OU MAIS</td></tr><tr><td> 80% - 100%</td></tr><tr><td>MENOS 80 %</td></tr></table> | 100% OU MAIS | 80% - 100% | MENOS 80 % | <table><tr><td>→ 3</td></tr><tr><td>→ 2</td></tr><tr><td>→ 1</td></tr></table> | → 3 | → 2 | → 1 | <table><tr><td>} 3</td></tr></table> | } 3 | |
| | 100% OU MAIS | | | | | | | | | | | |
| | 80% - 100% | | | | | | | | | | | |
| | MENOS 80 % | | | | | | | | | | | |
| | → 3 | | | | | | | | | | | |
| | → 2 | | | | | | | | | | | |
| | → 1 | | | | | | | | | | | |
| } 3 | | | | | | | | | | | | |
| Número de parceiros financeiros públicos ano/Número de parceiros públicos ano anterior. | <table><tr><td>100% OU MAIS</td></tr><tr><td> 80% - 100%</td></tr><tr><td>MENOS 80 %</td></tr></table> | 100% OU MAIS | 80% - 100% | MENOS 80 % | <table><tr><td>→ 3</td></tr><tr><td>→ 2</td></tr><tr><td>→ 1</td></tr></table> | → 3 | → 2 | → 1 | <table><tr><td>} 3</td></tr></table> | } 3 | | |
| 100% OU MAIS | | | | | | | | | | | | |
| 80% - 100% | | | | | | | | | | | | |
| MENOS 80 % | | | | | | | | | | | | |
| → 3 | | | | | | | | | | | | |
| → 2 | | | | | | | | | | | | |
| → 1 | | | | | | | | | | | | |
| } 3 | | | | | | | | | | | | |
| Número de parceiros de atividades operacionais privados ano/Número de parceiros de atividades operacionais privados do ano anterior. | <table><tr><td>100% OU MAIS</td></tr><tr><td> 80% - 100%</td></tr><tr><td>MENOS 80 %</td></tr></table> | 100% OU MAIS | 80% - 100% | MENOS 80 % | <table><tr><td>→ 3</td></tr><tr><td>→ 2</td></tr><tr><td>→ 1</td></tr></table> | → 3 | → 2 | → 1 | <table><tr><td>} 3</td></tr></table> | } 3 | | |
| 100% OU MAIS | | | | | | | | | | | | |
| 80% - 100% | | | | | | | | | | | | |
| MENOS 80 % | | | | | | | | | | | | |
| → 3 | | | | | | | | | | | | |
| → 2 | | | | | | | | | | | | |
| → 1 | | | | | | | | | | | | |
| } 3 | | | | | | | | | | | | |
| Número de parceiros de atividades operacionais públicos ano/Número de parceiros de atividades públicos do ano anterior. | <table><tr><td>100% OU MAIS</td></tr><tr><td> 80% - 100%</td></tr><tr><td>MENOS 80 %</td></tr></table> | 100% OU MAIS | 80% - 100% | MENOS 80 % | <table><tr><td>→ 3</td></tr><tr><td>→ 2</td></tr><tr><td>→ 1</td></tr></table> | → 3 | → 2 | → 1 | <table><tr><td>} 3</td></tr></table> | } 3 | | |
| 100% OU MAIS | | | | | | | | | | | | |
| 80% - 100% | | | | | | | | | | | | |
| MENOS 80 % | | | | | | | | | | | | |
| → 3 | | | | | | | | | | | | |
| → 2 | | | | | | | | | | | | |
| → 1 | | | | | | | | | | | | |
| } 3 | | | | | | | | | | | | |
| Número de parceiros privados recursos materiais ano/Número de parceiros privados recursos materiais do ano anterior. | <table><tr><td>100% OU MAIS</td></tr><tr><td> 80% - 100%</td></tr><tr><td>MENOS 80 %</td></tr></table> | 100% OU MAIS | 80% - 100% | MENOS 80 % | <table><tr><td>→ 3</td></tr><tr><td>→ 2</td></tr><tr><td>→ 1</td></tr></table> | → 3 | → 2 | → 1 | <table><tr><td>} 3</td></tr></table> | } 3 | | |
| 100% OU MAIS | | | | | | | | | | | | |
| 80% - 100% | | | | | | | | | | | | |
| MENOS 80 % | | | | | | | | | | | | |
| → 3 | | | | | | | | | | | | |
| → 2 | | | | | | | | | | | | |
| → 1 | | | | | | | | | | | | |
| } 3 | | | | | | | | | | | | |
| Número de parceiros públicos recursos materiais ano/Número de parceiros públicos recursos materiais do ano anterior. | <table><tr><td>100% OU MAIS</td></tr><tr><td> 80% - 100%</td></tr><tr><td>MENOS 80 %</td></tr></table> | 100% OU MAIS | 80% - 100% | MENOS 80 % | <table><tr><td>→ 3</td></tr><tr><td>→ 2</td></tr><tr><td>→ 1</td></tr></table> | → 3 | → 2 | → 1 | <table><tr><td>} 3</td></tr></table> | } 3 | | |
| 100% OU MAIS | | | | | | | | | | | | |
| 80% - 100% | | | | | | | | | | | | |
| MENOS 80 % | | | | | | | | | | | | |
| → 3 | | | | | | | | | | | | |
| → 2 | | | | | | | | | | | | |
| → 1 | | | | | | | | | | | | |
| } 3 | | | | | | | | | | | | |

EXPANDIR SUPORTE E AUTORIZAÇÃO - (NOTA MÁXIMA=85/NOTA MÍNIMA=26)

| ELEMENTO | DESCRIPTIVO | INDICADOR | COMO AVALIAR | NOTA POR CRITÉRIO | META |
|---|---|---|--|-------------------|------|
| PAPÉIS DOS VOLUNTÁRIOS E DIVERSIFICAÇÃO | Diversificação dos voluntários e atividades realizadas por voluntários. | Número de voluntários/Número de alunos. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de voluntários/Número de funcionários. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de voluntários ano atual/Número de voluntários ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de voluntários que são de IES ano/Número de voluntários que são de IES ano. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de voluntários que são mães de alunos ano/Número de voluntários que são mães de alunos ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de voluntários que são da comunidade ano/Número de voluntários que são da comunidade ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de voluntários que são funcionários ano/Número de voluntários que são funcionários ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| RELAÇÕES COM OS REGULADORES DO GOVERNO | Satisfação/visibilidade em relação aos serviços prestados pela organização. | Pesquisa com funcionários, comunidade, parceiros, governo. | MUITO SATISFEITO SATISFEITO POUCO SATISFEITO | 3 2 1 | 3 |
| | Atendimento às exigências do governo e convênios. | Percentual de exigências atendidas do governo e convênios. | 100% OU MAIS MENOS 100 % | 1 0 | 1 |
| | | Percentual das certificações conseguidas pela organização. | 100% OU MAIS MENOS 100 % | 1 0 | 1 |
| | | Divulgação do relatório social anual no site e em jornal de massa. | SIM NÃO | 1 0 | 1 |

EXPANDIR SUPORTE E AUTORIZAÇÃO - (NOTA MÁXIMA=85/NOTA MÍNIMA=26)

| ELEMENTO | DESCRIPTIVO | INDICADOR | COMO AVALIAR | NOTA POR CRITÉRIO | META |
|--|--|---|---|--|------|
| VISIBILIDADE E LEGITIMIDADE COM O PÚBLICO EM GERAL | Acompanhamento dos posicionamentos por parte da comunidade. | Número de reclamações/Número de posicionamentos. | <div>MENOS 50%</div> <div>50% - 80%</div> <div>80% - 100%</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | | Número de respostas e retomos da FEPE/Número de posicionamentos. | <div>80% - 100%</div> <div>MENOS 80 %</div> | <div>1</div> <div>0</div> | 1 |
| | | Número de elogios/Número de posicionamentos. | <div>80% - 100%</div> <div>50% - 80%</div> <div>MENOS 50%</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | | Número de sugestões/Número de posicionamentos. | <div>80% - 100%</div> <div>50% - 80%</div> <div>MENOS 50%</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| REPUTAÇÃO COM A MÍDIA | Atualização dos recursos de mídia da FEPE | Os recursos de mídia disponíveis como site e facebook são atualizados periodicamente. | <div>SIM</div> <div>NÃO</div> | <div>1</div> <div>0</div> | 1 |
| CREDIBILIDADE COM OS ATORES DA SOCIEDADE CIVIL | Cobertura dos gastos existentes com a estrutura necessária para realização das atividades da FEPE. | Valor total de gasto com a escola/Valor arrecadado para financiamento da escola. | <div>100% OU MENOS</div> <div>MAIS 100%</div> | <div>1</div> <div>0</div> | 1 |
| | | Valor total de gasto com o laboratório/Valor arrecadado para financiamento do laboratório. | <div>100% OU MENOS</div> <div>MAIS 100%</div> | <div>1</div> <div>0</div> | 1 |
| | Ampliação da arrecadação dos recursos. | Valor arrecadado com a colaboração dos pais dos alunos ano/Valor arrecadado com a colaboração dos pais dos alunos ano anterior. | <div>100% OU MAIS</div> <div>80% - 100%</div> <div>MENOS 80 %</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | | Valor arrecadado com parceiros privados ano/Valor arrecadado com parceiros privados ano anterior. | <div>100% OU MAIS</div> <div>80% - 100%</div> <div>MENOS 80 %</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | | Valor arrecadado com parceiros públicos ano/Valor arrecadado com parceiros públicos ano anterior. | <div>100% OU MAIS</div> <div>80% - 100%</div> <div>MENOS 80 %</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | | Valor arrecadado com call center ano/Valor arrecadado com call center ano anterior. | <div>100% OU MAIS</div> <div>80% - 100%</div> <div>MENOS 80 %</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | | Quantidade de recursos arrecadados por tipo/Demanda total por tipo de produto. | <div>100% OU MAIS</div> <div>80% - 100%</div> <div>MENOS 80 %</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | | Valor total arrecadado no ano/Valor total arrecadado ano anterior. | <div>100% OU MAIS</div> <div>80% - 100%</div> <div>MENOS 80 %</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | Proporção entre Abertura de vagas para entrada de novos alunos e saída de alunos. | Média de alunos novos/número total de alunos que saíram. | <div>100% OU MAIS</div> <div>80% - 100%</div> <div>MENOS 80 %</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | | Número de alunos por idade/Número total de vagas por idade. | <div>80% - 100%</div> <div>50% - 80%</div> <div>MENOS 50%</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |

APÊNDICE 8

CONSTRUIR CAPACIDADE OPERACIONAL - (NOTA MÁXIMA=166/NOTA MÍNIMA=47)

| ELEMENTO | DESCRIPTIVO | INDICADOR | COMO AVALIAR | NOTA POR CRITÉRIO | META |
|----------------------------|---|---|--|---|------|
| RESULTADOS ORGANIZACIONAIS | Qualidade dos exames do teste do pezinho realizados | Número de exames realizados corretamente/Número total de exames realizados | <div> <div>80% - 100%</div> <div>50% - 80%</div> <div>0 - 50%</div> </div> | <div> <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> </div> | 3 |
| | Cobertura de doenças diagnosticadas com o teste do pezinho | Número de doenças que podem ser diagnosticadas com tipo de exame existente/número de doenças possíveis de serem diagnosticadas com tipo de exame do ano anterior. | <div> <div>80% - 100%</div> <div>50% - 80%</div> <div>0 - 50%</div> </div> | <div> <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> </div> | 3 |
| | Cobertura de regiões em que é realizado o teste do pezinho no Paraná. | Número de testes realizados/Número de nascidos vivos no Paraná. | <div> <div>80% - 100%</div> <div>50% - 80%</div> <div>0 - 50%</div> </div> | <div> <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> </div> | 3 |
| | | (Número de testes realizados no ano/Número de testes realizados no ano anterior)/(Número de nascidos vivos no ano/Número de nascidos vivos no ano anterior). | <div> <div>80% - 100%</div> <div>50% - 80%</div> <div>0 - 50%</div> </div> | <div> <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> </div> | 3 |
| | Diagnósticos tardios | Número de diagnósticos tardios no ano/número de diagnósticos no ano anterior. | <div> <div>0 - 10%</div> <div>10% - 50%</div> <div>MAIS 50%</div> </div> | <div> <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> </div> | 3 |
| | | Número de diagnósticos tardios no ano/número de diagnósticos. | <div> <div>MENOS 10%</div> <div>10% OU MAIS</div> </div> | <div> <div>1</div> <div>0</div> </div> | 1 |

CONSTRUIR CAPACIDADE OPERACIONAL - (NOTA MÁXIMA=166/NOTA MÍNIMA=47)

| ELEMENTO | DESCRIPTIVO | INDICADOR | COMO AVALIAR | NOTA POR CRITÉRIO | META |
|----------------------------|--|--|--|--|------|
| PRODUTIVIDADE E EFICIÊNCIA | Eficiência quantitativa das crianças atendidas pela escola | Número de atendidos escola FEPE/Número médio de atendidos nas escolas do Paraná para alunos especiais. | <div>100% OU MAIS</div> <div>80% - 100%</div> <div>MENOS 80%</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | Eficiência da cobertura do teste do pezinho | Percentual coberto pela FEPE no Paraná/Média do percentual de cobertura das outras organizações no Brasil. | <div>100% OU MAIS</div> <div>80% - 100%</div> <div>MENOS 80%</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | Atingir os Resultados organizacionais estipulados | Por meta: Valor atingido/valor estipulado. | <div>100% OU MAIS</div> <div>80% - 100%</div> <div>MENOS 80%</div> | <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 3 |
| | Proporção entre o corpo de pessoas atendidas pela FEPE | Número de funcionários na Escola é suficiente para atender a quantidade de beneficiados. | <div>SIM</div> <div>NÃO</div> | <div>1</div> <div>0</div> | 1 |
| | | Número de funcionários no Laboratório é suficiente para atender a quantidade de beneficiados. | <div>SIM</div> <div>NÃO</div> | <div>1</div> <div>0</div> | 1 |
| | Mapeamento da estrutura da FEPE para cada área | Adequação/situação da estrutura do Laboratório. | <div>MUITO BOA</div> <div>BOA</div> <div>RAZOÁVEL</div> <div>RUIM</div> <div>PÉSSIMA</div> | <div>5</div> <div>4</div> <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 5 |
| | | Adequação/situação da estrutura do ambulatório. | <div>MUITO BOA</div> <div>BOA</div> <div>RAZOÁVEL</div> <div>RUIM</div> <div>PÉSSIMA</div> | <div>5</div> <div>4</div> <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 5 |
| | | Adequação/situação da estrutura da Escola. | <div>MUITO BOA</div> <div>BOA</div> <div>RAZOÁVEL</div> <div>RUIM</div> <div>PÉSSIMA</div> | <div>5</div> <div>4</div> <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> | 5 |

CONSTRUIR CAPACIDADE OPERACIONAL - (NOTA MÁXIMA=166/NOTA MÍNIMA=47)

| ELEMENTO | DESCRIPTIVO | INDICADOR | COMO AVALIAR | NOTA POR CRITÉRIO | META |
|------------------------|---|---|--|-------------------|------|
| INTEGRIDADE FINANCEIRA | Economia de materiais em cada área sem alteração da qualidade dos serviços realizados | (Valor gasto com materiais na Escola no ano/ Valor gasto com materiais na Escola no ano anterior)/(Número de procedimentos efetivos realizados no ano/Número de procedimentos efetivos realizados no ano anterior). | MENOS 80% [80% - 100%] MAIS 100% | 3 2 1 | 3 |
| | Identificar se o que foi planejado está sendo realizado | Percentual de procedimentos planejados que foram realizados por área. | 100% OU MAIS [80% - 100%] MENOS 80% | 3 2 1 | 3 |
| | | Valor total gasto por área/Valor total planejado por área. | MENOS 100% 100% ACIMA 100% | 3 2 1 | 3 |
| | Realização de ações para minimizar erros e evitar fraudes. | Realizada Auditoria contratada pela FEPE no último ano | SIM NÃO | 1 0 | 1 |
| | | Valor total gasto com Auditoria pela FEPE/Valor total de despesas administrativas da FEPE. | MENOR 50% 50% - 80% 80% OU MAIS | 3 2 1 | 3 |
| | | Número e medidas sugeridas pela auditoria contratada que foram realizadas/Número de medidas sugeridas pela auditoria contratada. | [80% - 100%] [50% - 80%] [0 - 50%] | 3 2 1 | 3 |
| | | Tipo de parecer do último ano auditoria contratada. | SEM RESSALVA COM RESSALVA ADVERSO ABSTENÇÃO OPINIÃO | 4 3 2 1 | 4 |
| | | Foi realizada auditoria Pública no último ano. | SIM NÃO | 1 0 | 1 |
| | | Número e medidas sugeridas pela auditoria pública que foram realizadas/Número de medidas sugeridas pela auditoria pública. | [80% - 100%] [50% - 80%] [0 - 50%] | 3 2 1 | 3 |
| | | Tipo de parecer do último ano auditoria pública. | SEM RESSALVA COM RESSALVA ADVERSO ABSTENÇÃO OPINIÃO | 4 3 2 1 | 4 |
| | Arquivamento adequado das documentações | Ano atual da documentação de recursos humanos menos o ano mais antigo que possui documentação suporte arquivada. | 30 OU MAIS MENOS 30 | 1 0 | 1 |
| | | Ano atual da documentação fiscal menos o ano mais antigo que possui documentação suporte arquivada. | 10 OU MAIS MENOS 10 | 1 0 | 1 |
| | | Ano atual da documentação fiscal menos o ano mais antigo que possui documentação suporte arquivada. | 50% OU MAIS MENOS 50% | 1 0 | 1 |
| | Restrição dos orçamentos financeiros buscando evitar o desperdício | (Valor orçamento do ano/Valor orçamento ano anterior)/(Quantidade atividades realizadas adequadamente no ano/Quantidade atividades realizadas adequadamente ano anterior). | MENOS 80% [80% - 100%] MAIS 100% | 3 2 1 | 3 |
| | Controles internos para mitigar fraudes e roubos. | Número de procedimentos com autorização formal/Número total de procedimentos realizados. | [80% - 100%] [50% - 80%] [0 - 50%] | 3 2 1 | 3 |

| ELEMENTO | DESCRIPTIVO | INDICADOR | COMO AVALIAR | NOTA POR CRITÉRIO | META |
|---|--|--|--|-----------------------|------|
| MORAL, CAPACIDADE E DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE | Moral, satisfação, capacidade e desenvolvimento da equipe de trabalho. | Número de funcionários CLT ano/Número de funcionários CLT ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de funcionários da Fundação ano/ Número de funcionários da Fundação ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de funcionários da Prefeitura ano/ Número de funcionários da Prefeitura ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de funcionários da Estado ano/ Número de funcionários da Estado ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de áreas com procedimentos pré-definidos formalmente/Número total de áreas. | 80% - 100% 50% - 80% MENOS 50% | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de funcionários com nível fundamental/Número total de funcionários. | 80% - 100% 50% - 80% MENOS 50% | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de funcionários com nível médio/Número total de funcionários. | 80% - 100% 50% - 80% MENOS 50% | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de funcionários com 3º grau/Número total de funcionários. | 80% - 100% 50% - 80% MENOS 50% | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de funcionários com Pós-graduação/Número total de funcionários. | 80% - 100% 50% - 80% MENOS 50% | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de funcionários com mestrado ano/Número de funcionários com mestrado ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de funcionários com doutorado ano/Número de funcionários com doutorado ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de contratados no ano por processo seletivo/Número total de contratados no ano. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Nível de satisfação do funcionário. | MUITO SATISFEITO SATISFEITO SATISFEITO PARCIALMENTE POUCO SATISFEITO INSATISFEITO | 5 4 3 2 1 | 5 |
| | | Valor médio salários por categoria/Valor médio dos salários praticados no mercado por categoria. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Valor alimentação pago pelo funcionário por mês/Valor salário funcionário. | 10% OU MENOS MAIS 10% | 1 0 | 1 |
| | | Valor plano saúde pago pelo funcionário por mês/Valor salário funcionário. | 10% OU MENOS MAIS 10% | 1 0 | 1 |
| | | Valor plano odontológico pago pelo funcionário por mês/Valor salário funcionário. | 10% OU MENOS MAIS 10% | 1 0 | 1 |
| | | Número de funcionários com empréstimo consignado ano/Número de funcionários com empréstimo consignado ano. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Percentual bonificação cargo confiança ano/Percentual bonificação cargo confiança ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Percentual benefício mestrado ou doutorado ano/Percentual benefício mestrado ou doutorado ano anterior. | 100% OU MAIS 80% - 100% MENOS 80 % | 3 2 1 | 3 |
| | | Número de funcionários com relação de parentesco na FEPE/Número total de funcionários. | 10% OU MAIS MENOS 10% | 1 0 | 1 |
| | | Número de funcionários com auxílio financeiro para estudos/Número total de funcionários. | 10% OU MAIS MENOS 10% | 1 0 | 1 |
| | | Número de funcionários realizando algum curso/Número total de funcionários. | 10% OU MAIS MENOS 10% | 1 0 | 1 |
| | | Número de funcionários já realizaram algum curso enquanto trabalhava na FEPE/Número total de funcionários. | 10% OU MAIS MENOS 10% | 1 0 | 1 |

CONSTRUIR CAPACIDADE OPERACIONAL - (NOTA MÁXIMA=166/NOTA MÍNIMA=47)

| ELEMENTO | DESCRITIVO | INDICADOR | COMO AVALIAR | NOTA POR CRITÉRIO | META |
|---|--|---|--|---|------|
| MORAL, CAPACIDADE E DESENVOLVIMENTO DOS PARCEIROS | Moral, Capacidade e desenvolvimento dos parceiros. | Valor dos recursos totais fixos/Valor total recursos. | <div> <div>80% - 100%</div> <div>50% - 80%</div> <div>MENOS 50%</div> </div> | <div> <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> </div> | 3 |
| | | Número de parceiros com doações fixas/Número total de parceiros. | <div> <div>80% - 100%</div> <div>50% - 80%</div> <div>MENOS 50%</div> </div> | <div> <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> </div> | 3 |
| | | Número anos de cada parceiro público ou privado ano/Número anos de cada parceiro público ou privado ano anterior. | <div> <div>100% OU MAIS</div> <div>80% - 100%</div> <div>MENOS 80 %</div> </div> | <div> <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> </div> | 3 |
| | | Número de parceiros total ano/Número de parceiros total do ano anterior. | <div> <div>100% OU MAIS</div> <div>80% - 100%</div> <div>MENOS 80 %</div> </div> | <div> <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> </div> | 3 |
| | | Valor arrecadado no ano/Valor arrecadado no ano anterior. | <div> <div>100% OU MAIS</div> <div>80% - 100%</div> <div>MENOS 80 %</div> </div> | <div> <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> </div> | 3 |
| APRENDIZADO E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL | Aprendizado e inovação | Número de sugestões propostas realizadas/Número de sugestões totais propostas pelos colaboradores. | <div> <div>80% - 100%</div> <div>50% - 80%</div> <div>MENOS 50%</div> </div> | <div> <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> </div> | 3 |
| | | Número de inovações/Número de posicionamentos colaboradores. | <div> <div>80% - 100%</div> <div>50% - 80%</div> <div>MENOS 50%</div> </div> | <div> <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> </div> | 3 |
| | | Número de elogios/ Número de posicionamentos colaboradores. | <div> <div>80% - 100%</div> <div>50% - 80%</div> <div>MENOS 50%</div> </div> | <div> <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> </div> | 3 |
| | | Número de reclamações/ Número de posicionamentos colaboradores. | <div> <div>MENOS 50%</div> <div>50% - 80%</div> <div>80% - 100%</div> </div> | <div> <div>3</div> <div>2</div> <div>1</div> </div> | 3 |